

JAARVERSLAG 2012



MENSEN
DIE HET
VERSCHIL
MAKEN

DPA
DETACHERING

JAARVERSLAG 2012

DPA Group N.V.

DPA Group N.V.

Gatwickstraat 11
1043 GL Amsterdam

T +31 (0)20 51 51 555
F +31 (0)20 51 51 551
info@dpa.nl

www.dpa.nl

JAARVERSLAG 2012

MENSEN DIE HET VERSCHIL MAKEN

DPA
DETACHERING

Inhoud

Over DPA	7
<u>DPA in het kort</u>	7
<u>Kerncijfers</u>	9
<u>Aandeelhoudersinformatie</u>	10
<u>Personalia</u>	12
Woord vooraf	13
Verslag van de Raad van Bestuur	14
<u>Verslag 2012</u>	14
<u>Risico's, risicobeheersing en -controle</u>	28
<u>Corporate Governance</u>	40
Verslag van de Raad van Commissarissen	46
Geconsolideerde jaarrekening 2012	53
<u>Geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten over het boekjaar eindigend op 31 december 2012</u>	54
<u>Geconsolideerde balans per 31 december 2012</u>	55
<u>Geconsolideerd kasstroomoverzicht</u>	56
<u>Geconsolideerd overzicht van mutaties in het eigen vermogen</u>	57
<u>Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening</u>	58
<u>Toelichting op het geconsolideerde overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten over het boekjaar</u>	72
<u>Toelichting op de geconsolideerde balans</u>	76
<u>Toelichting op het geconsolideerd kasstroomoverzicht</u>	93
<u>Informatie per segment</u>	94
<u>Beloningen bestuurders en commissarissen</u>	97
Enkelvoudige jaarrekening 2012	99
<u>Enkelvoudige balans per 31 december 2012</u>	100
<u>Enkelvoudige winst- en verliesrekening</u>	101
<u>Toelichting op de enkelvoudige balans en winst- en verliesrekening</u>	102
Overige gegevens	108
<u>Controleverklaring van de onafhankelijke accountant</u>	108
<u>Statutaire regeling betreffende de winstbestemming</u>	110
<u>Bestemming van het resultaat over het boekjaar</u>	110

Over DPA

DPA in het kort

Mensen die het verschil maken

Elke dag helpt DPA organisaties om de juiste gespecialiseerde professionals in te zetten voor werk of projecten en om hun flexibele schil te versterken. Als intermediair in de arbeidsmarkt onderscheiden we ons door langetermijnrelaties met opdrachtgevers en diepgaande kennis van hun markt. En door duurzame verbintenissen met talentvolle professionals: mensen die het verschil kunnen maken. DPA organiseert de beschikbaarheid van mensen met specifieke kennis en kunde, en helpt deze professionals om zich te blijven ontwikkelen.

Specialist in specialisten

DPA verzorgt hoogwaardige detachering van gespecialiseerde professionals voor specifieke domeinen en markten. Onze mensen ondersteunen we op alle mogelijke manieren in hun professionele en persoonlijke ontwikkeling, onder andere met eigen opleidingstrajecten. We kennen de marktsegmenten waarin onze klanten opereren, begrijpen wat hun wensen zijn, spreken hun taal en volgen de relevante ontwikkelingen op de voet. Kernwaarden die ons verbinden zijn betrokkenheid, klant- en kandidaatgericht ondernemerschap, dienstbaarheid, een persoonlijke benadering en integriteit.

Focus op specifieke markten

De diensten van DPA worden aangeboden vanuit gespecialiseerde business units die fungeren als operationeel segment en hun aanpak geheel toespitsen op de divergerende behoeften van opdrachtgevers en (zelfstandige) professionals. Onze heldere segmentatie stelt ons in staat om dicht bij onze opdrachtgevers en professionals te blijven. Klanten en kandidaten ervaren de professionaliteit van een grote organisatie, en de betrokkenheid en persoonlijke aanpak van een nichebedrijf.

Per 7 maart 2013 heeft DPA de volgende business units:

- *Benkis Interim Professionals* detacheert interim professionals bij bancaire instellingen in het zakelijke en financial control segment.
- *Benkis Training & Coaching* verzorgt trainingen, workshops, inwerkprogramma's en coachingstrajecten.
- *DPA Banking & Insurance* detacheert specialisten op het gebied van pensioen/leven, schade, actuariële functies, hypotheekverwerking en bancaire functionarissen bij banken, verzekeraars en pensioenfondsen.
- *DPA Compliance* bemiddelt compliance professionals en interim managers, en ondersteunt opdrachtgevers bij werving- en selectievraagstukken.
- *DPA Engineering* bemiddelt werktuig- en scheepsbouwkundigen, engineers en technici voor de deelgebieden Machinebouw, Electro & Industrial Automation en Energy (chemie- en procesindustrie, olie/gas, offshore en installatie).
- *DPA Finance* bemiddelt specialisten in finance & accounting, planning & control en toezicht & regelgeving en voorziet onder andere in auditors, projectmanagement officers, btw- en subsidiespecialisten, salarisadministrateurs en treasury- en projectcontrol-specialisten.
- *DPA Human Resources* werft, selecteert en bemiddelt professionals voor vaste en interimposities binnen het HR-vakgebied.
- *DPA IT Infrastructure Solutions* detacheert specialisten in technische IT-infrastructuur: architectuur, migraties, cloud computing en virtualisatie in Microsoft-omgevingen.
- *DPA Legal* voorziet in werving, selectie en detachering van juristen.
- *DPA Legal Services* verzorgt werving, selectie en detachering van juridisch ondersteunende medewerkers en juristen met maximaal drie jaar werkervaring.
- *DPA Onderwijs* is de verbindende schakel tussen docenten, onderwijsinstellingen, banen en tijdelijke opdrachten.
- *DPA Online Marketing* bemiddelt in specialisten op het gebied van online marketing en social media.
- *DPA Overheid* bemiddelt via *DPA Recht & Ruimte* juridische en ruimtelijke/technische experts en voorziet in interimspecialisten voor gemeenten, provincies, waterschappen, woningbouwverenigingen, regionale samenwerkingsverbanden en project- en adviesbureaus. Ook detacheert zij via *DPA Sociale Zekerheid* specialisten op gebieden als de Wet werk en bijstand (Wwb), schuldhulpverlening, Wet maatschappelijke

ondersteuning (Wmo), inburgering, re-integratie, uitkeringsadministratie en beleid bij (deel)gemeenten, stadsdelen en uitkeringsinstanties.

- *DPA Risk* detachereert risk management specialisten bij met name financiële instellingen.
- *DPA Spanish Professionals* verzorgt werving, selectie en begeleiding van Spaanse talenten die worden ingezet in Nederland voor schaarse specialismen.
- *DPA Supply Chain* detachereert inkopers, inkoopmanagers, logistiek managers en planners.
- *GEOS* detachereert senior consultants met SAP-, Siebel-, Oracle- of business intelligence-ervaring.

Rapportage

In dit verslag zijn voor rapportagedoeleinden de operationele business units samengevoegd tot drie rapportage segmenten: Finance, Banking & Insurance, IT Professionals en Legal & Public. Meer over de segmentatie leest u op pagina 16.

Kerncijfers

	2012*	2011**	2010	2009*** herzien	2008*** herzien
<i>in miljoenen euro's tenzij anders aangegeven</i>					
Resultaat					
Netto-omzet	65,1	50,3	36,3	51,3	70,2
Brutowinst	15,1	11,3	7,4	9,6	17,9
EBIT (bedrijfsresultaat)	1,9	-13,3	-6,5	-9,9	-16,2
Resultaat voor belastingen	1,5	-13,7	-6,9	-10,2	-17,0
Nettoresultaat	1,2	-11,5	-5,0	-7,7	-16,0
Nettoresultaat per aandeel (<i>in euro's</i>)	0,03	-0,34	-0,34	-0,70	-1,33
Vermogenspositie					
Balans totaal	66,2	56,4	32,9	36,8	48,2
Eigen vermogen	38,2	32,7	13,7	13,0	20,0
Solvabiliteit (<i>in % van balanstotaal</i>)	57,8	58,0	41,6	35,1	38,8
Liquiditeit in % (<i>vlottende activa ten opzichte van kortlopende verplichtingen</i>)	77,5	71,6	72,4	77,3	79,6
Nettokaspositie	-5,6	-5,4	-1,6	-2,2	-7,1
Medewerkers (<i>ultimo jaareinde</i>)					
Gedetacheerde interim professionals	748	519	287	461	642
Indirecte medewerkers	91	88	64	68	91
Aandelen					
Gemiddeld aantal uitstaande aandelen	44.311.739	34.178.381	15.826.635	12.187.678	11.053.366
Aantal uitstaande aandelen jaareinde	45.477.492	41.777.492	17.762.495	12.755.652	11.576.687
Hoogste koers (<i>in euro's</i>)	1,51	2,30	3,00	3,05	7,38
Laagste koers	0,83	0,64	1,95	1,55	2,08
Ultimo koers	1,51	0,90	2,30	2,30	2,82

**Benkis Interim Professionals is meegeconsolideerd vanaf 24 april 2012 en Benkis Training & Coaching vanaf 1 oktober 2012.*

***NIG is meegeconsolideerd vanaf 1 mei 2011.*

****Herziening heeft betrekking op een huurcontract waarbij vergoedingen in eerste instantie direct ten gunste van het resultaat zijn gebracht. Conform regelgeving moeten deze gedurende de looptijd van het contract proportioneel in mindering gebracht worden op de huurlasten.*

Aandeelhoudersinformatie

Het aandeel DPA Group N.V. is genoteerd aan de effectenbeurs NYSE Euronext Amsterdam en wordt verhandeld onder de ticker DPA (ISIN NL0009197771). De aandelen luiden op naam of aan toonder. Een genoteerd gewoon aandeel DPA geeft de houder recht op het uitbrengen van één stem.

Aandelenkapitaal

Het maatschappelijk kapitaal van de vennootschap bedraagt acht miljoen euro en is verdeeld in 80 miljoen gewone aandelen van 0,10 euro. Het totale aantal uitstaande aandelen is 45.477.492 (per 31 december 2011: 41.777.492). DPA kent geen cumulatief preferente aandelen of prioriteitsaandelen.

Dividendbeleid

De statuten van de vennootschap bepalen dat het reserverings- en dividendbeleid (de hoogte en bestemming van reservering, de hoogte van het dividend en de dividendvorm) in de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders aan de orde wordt gesteld. De Algemene Vergadering van Aandeelhouders kan, op voorstel van de Raad van Bestuur dat is goedgekeurd door de Raad van Commissarissen, besluiten of een dividenuitkering in geld en/of aandelen plaatsvindt.

Liquiditeitsverschaffer

SNS Securities heeft in 2012 opgetreden als liquidity provider voor het aandeel DPA. Hierbij staat SNS Securities in de markt als tegenpartij voor koop- of verkooporders. Daarbij wordt de bied- en laatprijs in een range rondom de laatst verhandelde prijs gesteld, zodat relatief kleinere koop- of verkooporders opgevangen worden. Dit resulteert in een meer geordend koersverloop van het aandeel.

Belangrijke ontwikkelingen in 2012

Per 18 april 2012 zijn 3,7 miljoen nieuwe gewone aandelen uitgegeven en onderhands geplaatst. De opbrengst is aangewend voor de overname van Benkis Interim Professionals en voor versterking van het werkkapitaal.

Melding zeggenschap

Op basis van de meldingen in het kader van de Wet op het Financieel Toezicht (Wft) zijn per 31 december 2012 de volgende aandeelhouders met een aanmerkelijk belang bekend:

Aandeelhouder	Belang
Project Holland Beheer B.V.	16,0%
Atrium Beheer en Advies B.V.	12,2%
O.O. Berten Holding B.V.	12,2%
Gestion Deelnemingen II B.V.	8,9%
Janivo Beleggingen B.V.	8,8%
A. Strating	10,5%
Delta Lloyd N.V.	7,7%

Voor een overzicht van meldingen wordt verwezen naar www.afm.nl onder 'professionals', vervolgens 'registers' en vervolgens 'substantiële deelnemingen' en 'bestuurders en commissarissen'.

Investor relations-beleid

DPA hecht aan transparantie en toegankelijkheid voor aandeelhouders, institutionele en particuliere beleggers en andere stakeholders. We voeren een open informatiebeleid en streven ernaar om aandeelhouders en andere belangstellenden zo tijdig en compleet mogelijk van relevante financiële en andersoortige informatie te voorzien. Onze jaarverslagen, halfjaarberichten, trading updates, persberichten en aandeelhouderspresentaties zijn

beschikbaar via onze website (www.dpa.nl). Oproeping voor aandeelhoudersvergaderingen geschiedt eveneens via de website.

Financiële kalender 2013

Datum	Publicatie/evenement	Tijdstip
12 maart	Publicatie jaarcijfers 2012	Voorbeurs
25 april	Publicatie trading update eerste kwartaal 2013	Voorbeurs
25 april	Algemene Vergadering van Aandeelhouders	13.00 uur
19 augustus	Publicatie halfjaarcijfers 2013	Voorbeurs
11 november	Publicatie trading update derde kwartaal 2013	Voorbeurs

Contact

Voor specifieke informatie en bij vragen kunt u contact opnemen met Liesbeth Bleeker, secretaris van de vennootschap. Dit kan zowel via telefoonnummer 020 51 51 555 als via het mailadres Liesbeth.Bleeker@dpa.nl.

Personalia

Raad van Bestuur

H.R.G. (Eric) Winter - algemeen directeur (CEO)

Na zijn studies economie en fiscaal recht startte Eric Winter (1961) in 1987 in de accountancy bij het huidige Ernst & Young. Van 1989 tot 1998 was hij directeur van het mede door hem opgerichte W&R Registeraccountants en Belastingadviseurs. In 2005 begon hij de Nederlandse Juristen Groep, de voorloper van de Nederlandse Interim Groep (NIG). Na de overname van NIG door DPA is Eric Winter per 27 april 2011 benoemd als Chief Executive Officer van DPA.

O.O. (Olav) Berten - operationeel directeur (COO)

Na zijn studie bedrijfseconomie begon Olav Berten (1967) zijn loopbaan als spaar- en beleggingsadviseur bij Spaarbeleg, een dochter van AEGON. Van 1999 tot 2003 leidde hij een AEGON-franchise voor pensioenproducten. In 2006 richtte hij met Eric Winter NIG op. Als operationeel directeur van NIG was hij onder andere grondlegger van het huidige DPA Banking & Insurance. Na het samengaan van DPA en NIG is Olav Berten per 27 april 2011 benoemd in de Raad van Bestuur van DPA als Chief Operating Officer.

Raad van Commissarissen

R. (Ron) Icke - voorzitter

Ron Icke (1957) volgde de NIVRA-opleiding tot registeraccountant en werkte 14 jaar als accountant bij PricewaterhouseCoopers. Van 1991 tot 2009 was hij onder meer directeur van uitzendbureau Goudsmit, CFO van Unique International en CEO en voorzitter van de Board of Management en het Executive Committee van USG People. Ron Icke is voorzitter van de Raad van Commissarissen bij ORMIT en Orizon GmbH. Tevens vervult hij commissariaten bij Heijmans N.V., KAS BANK N.V., Gropeco B.V., Kinderopvang Nederland en VvAA Groep. Hij is lid van de Raad van Toezicht van Kadaster en lid van het investeringscomité van het Project Holland Fonds. Ron Icke is op 3 oktober 2010 benoemd als voorzitter van de Raad van Commissarissen. De heer Icke heeft de Nederlandse nationaliteit en bezit geen aandelen DPA (zie jaarrekening toelichting 31 'Beloningen Raad van Commissarissen').

D. (Dirk) Lindenberg - lid van de Raad van Commissarissen

Dirk Lindenberg (1949) heeft een bedrijfskundige achtergrond. Hij behaalde een MBA en volgde het Advanced Management Program en een commissarisopleiding aan de Nyenrode Business Universiteit. Na de verkoop van de door hem opgerichte Errel Groep aan ABN Amro Equity en NPM Capital in 2000 was hij hier zes jaar actief als bestuurder. Dirk Lindenberg vervult commissariaten bij Docdata N.V., Midlin N.V., Astor Participaties II B.V. en BE Semiconductor Industries N.V. Dirk Lindenberg is sinds 3 oktober 2010 lid van de Raad van Commissarissen. De heer Lindenberg heeft de Nederlandse nationaliteit en bezit geen aandelen DPA (zie jaarrekening toelichting 31 'Beloningen Raad van Commissarissen').

Business unit managers

De business unit managers zijn als 'meewerkend voorman' verantwoordelijk voor de activiteiten in specifieke markten of domeinen:

- DPA Banking & Insurance - Andry Klumpert
- DPA Compliance - Nick Spenkelink en Remco Abeln
- DPA Engineering - Rutger van Dijk (Machinebouw), Uriël Zwaan (Electro & Industrial Automation) en Peter Hesselink (Energy)
- DPA Finance - Martijn Kösters
- DPA Human Resources - Jochem Köster
- DPA IT Infrastructure Solutions - Dennis Iliohan
- DPA Legal & DPA Legal Services - Nick Spenkelink en Remco Abeln
- DPA Onderwijs - Remy Haverlag
- DPA Online Marketing - Adham Laamraoui
- DPA Overheid - Jessica Böhm
- DPA Risk - Jeroen de Kreek
- DPA Spanish Professionals - Sebastiaan Schreijer en Pieter Loos
- DPA Supply Chain - Liesbeth Grootenboer
- Benkis - Jan Sjirk Rodenboog en Bert Janssens
- GEOS IT Professionals - Fred Boevé

Woord vooraf

De flexbranche is de afgelopen jaren ingrijpend veranderd. Dit past in het huidige tijdsbeeld, waarin organisaties sneller moeten inspelen op ontwikkelingen in hun markt en op de veranderende behoeften van klanten. En waarin professionals er vaker voor kiezen om hun loopbaan flexibel in te vullen. Flexibilisering is het credo 'piek en ziek' ontgroeid, en ontwikkelt zich langzaam maar zeker tot strategische personeelsoplossing.

Steeds vaker organiseren ondernemingen verandering en vernieuwing projectmatig. Daarbij groeit het besef dat het onmogelijk is om alle benodigde kennis en kunde permanent in huis te hebben én actueel te houden. De ervaring leert dat flexibilisering meer is dan de beweging naar een kern van vaste werknemers met daaromheen een flexibele schil van professionals. Het gaat om het organiseren van de beschikbaarheid van mensen met specifieke kennis en kunde, maar ook om de optimale inzet en ontwikkeling van deze professionals.

In dit complexe speelveld onderscheidt DPA zich als intermediair op de arbeidsmarkt door duurzame verbintenissen met talentvolle specialistische professionals, verwevenheid met opdrachtgevers en inzicht in specifieke markten. Daardoor kunnen we veel toegevoegde waarde bieden. Dit vertaalt zich in een toenemend aantal partnerships met opdrachtgevers in de vorm van raam- en mantelcontracten en 'preferred supplier'-overeenkomsten. Tegelijkertijd zorgt het voor een steeds sterker team van bij ons aangesloten vaste en zelfstandige professionals.

Op alle fronten zetten we ons in om een structureel antwoord te bieden op de dynamische behoefte aan specialistische kennis. Daartoe ondersteunen we professionals die het verschil kunnen maken door hen in staat te stellen om dit ook daadwerkelijk te doen. We helpen hen als het ware om nieuwe werkelijkheden te omarmen door zich te blijven ontwikkelen en oog te houden voor de snel veranderende inhoud van functies en nieuwe behoeften aan specialistische expertise.

In dit jaarverslag brengen we niet alleen onze financiële resultaten in beeld, maar ook een aantal 'mensen die het verschil maken'. We zijn trots op onze teams en de manier waarop zij invulling geven aan onze rol en toegevoegde waarde in de arbeidsmarkt. Samen met deze mensen willen we graag voortbouwen aan een gezonde toekomst voor DPA. We zijn de Raad van Commissarissen dankbaar voor hun betrokkenheid bij het realiseren van onze groeistrategie en hun adviezen. Tot slot willen we onze aandeelhouders en klanten bedanken voor hun steun en het vertrouwen dat zij in ons stellen.

De Raad van Bestuur van DPA

Eric Winter, CEO

Olav Berten, COO

Verlag van de Raad van Bestuur

Verlag 2012

In 2012 heeft DPA voor het tweede achtereenvolgende jaar vooruitgang geboekt in het realiseren van schaalvergroting, het verstevigen van de marktposities en het ontwikkelen van nieuwe niches. Zowel ons team van eigen professionals als de flexibele schil is versterkt. Een belangrijke mijlpaal in het kader van de in 2011 ingezette groeistrategie was de integratie van Benkis Interim Professionals (Benkis). Na het succesvolle samengaan met Benkis voegde ook zusterbedrijf Benkis Training & Coaching zich een halfjaar later bij DPA.

Terugblik op 2012

Het afgelopen boekjaar zijn de gestelde doelen grotendeels bereikt. Zo is:

- De omzet toegenomen;
- Extra schaalgrooite verworven en de marktpositie versterkt;
- De activiteitspreiding verder vergroot door ontwikkeling van nieuwe niches;
- De kapitaalstructuur versterkt;
- Het klantenportfolio uitgebreid met een aantal gerenommeerde bedrijven en instellingen;
- Het percentage raamcontracten en mantelovereenkomsten in de omzetsamenstelling vergroot.

Overname Benkis Interim Professionals

Per 24 april 2012 heeft DPA Benkis overgenomen, een detacheringbedrijf voor professionals in het zakelijk bancaire segment. Het samengaan van de twee bedrijven was mede ingegeven door de goede strategische, organisatorische en culturele fit. De overnametransactie is gefinancierd uit in het eigen kapitaal gehouden eigen aandelen en uit de opbrengst van de aandelenemissie van 18 april 2012. Met deze overname is onze marktpositie in het bancaire segment verder versterkt. Als gevolg van de schaalvergroting is DPA ook beter gepositioneerd voor mantel- en raamcontracten en 'preferred supplier'-overeenkomsten. Benkis opereert onder haar eigen merknaam vanuit het kantoor in Zwolle waar het bedrijf sinds 2007 gevestigd is.

Internationale arbeidsbemiddeling

Via de in 2012 opgerichte business unit 'DPA Spanish Professionals' richt DPA zich op internationale arbeidsbemiddeling. DPA Spanish Professionals zet zich in voor werving en selectie van getalenteerde Spaanse professionals die in Nederland aan de slag willen in schaarse specialismen binnen de branches techniek, zorg en IT. Voor het matchen van kandidaten met vacatures en opdrachtgevers wordt nauw samengewerkt met de in de betreffende deelmarkt gespecialiseerde DPA business unit en met externe klanten.

Acquisitie Benkis Training & Coaching

Per 1 oktober 2012 heeft DPA 100 procent van de aandelen overgenomen in Benkis Training & Coaching, aanbieder van trainingen, workshops, inwerkprogramma's en coachingtrajecten voor medewerkers van bancaire instellingen. Via deze nieuwe activiteit kan DPA naast werving & selectie, arbeidsbemiddeling, detachering en aanvullende diensten, toegevoegde waarde bieden via een eigen opleidingsinstituut, zowel extern als intern.

Business units en managementteam

Per 1 januari 2012 bestond de onderneming uit de business units DPA Banking & Insurance, DPA Compliance, DPA Engineering, DPA Finance, DPA IT Infrastructure Solutions, DPA Legal, DPA Recht & Ruimte, DPA Supply Chain, DPA Sociale Zekerheid en GEOS. Gedurende het boekjaar zijn hier Benkis Interim Professionals, Benkis Training & Coaching, DPA Spanish Professionals, DPA Human Resources en DPA Onderwijs aan toegevoegd. DPA Sociale Zekerheid en DPA Recht en Ruimte zijn samengegaan tot DPA Overheid. Begin 2013 gaan DPA Risk en DPA Online Marketing van start. DPA Engineering wordt onderverdeeld in de drie deelgebieden 'Machinebouw', 'Electro & Industrial Automation' en 'Energy' (chemie- en procesindustrie, olie/gas, offshore en installatie).

In onze sterk gedecentraliseerde onderneming is een sleutelrol weggelegd voor de business unit managers. Zij zijn 'meewerkend voorman', bezitten sector specifieke kennis, en werken nauw samen met een in de betreffende markt gespecialiseerd team van accountmanagers en recruiters. In 2012 is het team van business unit managers naast Remco Abeln, Fred Boevé, Jessica Böhm, Rutger van Dijk, Liesbeth Grootenboer, Dennis Iliohan, Andry Klumpert,

Eric Winter en Olav Berten CEO en COO

"In lijn met de in 2011 ingezette koers blijven we ons op alle fronten inzetten om een structureel antwoord te bieden op de dynamische behoefte aan specialistische kennis en flexibel inzetbare professionals."



Martijn Kösters, Jeroen de Kreek en Nick Spenkellink uitgebreid met Sebastiaan Schreijer en Pieter Loos (DPA Spanish Professionals), Jochem Köster (DPA Human Resources), Remy Haverlag (DPA Onderwijs) en Peter Hesselink (DPA Engineering - deelgebied Energy). De integratie van Benkis zorgde voor verdere versterking van het managementteam met Jan Sjik Rodenboog en Bert Janssens.

Versterking kapitaalstructuur

Op 18 april zijn 3,7 miljoen nieuwe gewone aandelen uitgegeven tegen een uitgifteprijs van 1,10 euro per aandeel en vervolgens onderhands geplaatst. De omvang van de emissie vertegenwoordigde 8,9 procent van het uitstaande aandelenkapitaal. Uit de opbrengst van 4,1 miljoen euro is het cashgedeelte van de overnamesom van Benkis Interim Professionals ad 3,0 miljoen euro gefinancierd. Het restant is aangewend voor versterking van het werkkapitaal. Op 26 april is een nieuwe financieringsfaciliteit van 10,0 miljoen euro overeengekomen met Rabobank ter vervanging van de oude financieringsfaciliteit van 8,0 miljoen euro bij IFN Finance. Daardoor beschikt DPA over een ruimere kredietcapaciteit tegen betere en flexibelere condities.

Toelichting op de financiële resultaten over 2012

In diverse sectoren, waaronder de overheid, stagneerden door de economische omstandigheden de budgetten voor nieuwe projecten en detachering. Daardoor stond de inhuur van externe professionals onder druk. Ondanks zwaardere druk op de brutomarge en winst zijn de omzet en EBITDA van DPA toegenomen. De margedruk is mede te verklaren door het toegenomen percentage bemiddelde zelfstandige professionals (freelancers), mensen die niet in dienst van DPA zijn. Inzet van zelfstandige professionals gaat gepaard met lagere marges in vergelijking met de inzet van eigen professionals. Ook zijn afvloeiingskosten gemaakt, vooral bij DPA Overheid. Over het boekjaar is de omzet met 29,6 procent toegenomen naar 65,1 miljoen euro (2011: 50,3 miljoen). Benkis Interim Professionals is vanaf 24 april meegeconsolideerd en droeg 8,7 miljoen euro bij aan de omzet en 1,9 miljoen aan de brutowinst. Als Benkis Interim Professionals het hele jaar zou zijn meegeconsolideerd, zou de omzet 69,1 miljoen euro bedragen. Benkis Training & Coaching is vanaf 1 oktober 2012 meegeconsolideerd en droeg 0,5 miljoen euro bij aan de omzet en 0,2 miljoen euro aan de brutowinst.

De jaarlijkse impairmenttest heeft niet geleid tot een bijzondere waardevermindering van de goodwill (2011: waardevermindering van 5,4 miljoen euro). Er zijn bijzondere en eenmalige lasten en baten genomen van 0,2 miljoen euro voor reorganisatiekosten, bijzondere eenmalige pensioenbaten en acquisitiekosten (2011: 7,3 miljoen). Over het boekjaar 2012 rapporteert DPA een winst van 1,2 miljoen euro (2011: nettoverlies van 11,5 miljoen).

De genormaliseerde (dat wil zeggen, exclusief bijzondere en eenmalige baten en lasten) verkoop- en beheerskosten bedroegen 12,0 miljoen euro (2011: 12,4 miljoen). De genormaliseerde verkoop- en algemene beheerskosten maakten 18,4 procent van de omzet uit (2011: 24,7 procent), met name door realisatie van verdere kostenefficiëntie en een verbeterde verhouding tussen gedetacheerde professionals en interne medewerkers.

Resultaat per segment

Voor rapportagedoeleinden worden de operationele business units samengevoegd tot drie segmenten. Dit zijn 'Finance, Banking & Insurance', 'IT Professionals' en 'Legal & Public'. Finance, Banking & Insurance omvat de activiteiten van DPA Finance, DPA Banking & Insurance, Benkis Interim Professionals en Benkis Training & Coaching. Onder IT Professionals vallen de activiteiten van DPA IT Infrastructure Solutions en GEOS. Legal & Public omvat de activiteiten van DPA Supply Chain, DPA Compliance, DPA Legal, DPA Overheid (DPA Recht & Ruimte en DPA Sociale Zekerheid), DPA Engineering, DPA Spanish Professionals, DPA Onderwijs en DPA Human Resources. Begin 2013 komen hier DPA Risk en DPA Online Marketing bij. Hieronder is een beknopt overzicht opgenomen van de omzet en brutowinst van de segmenten.

Omzet per segment	H2 2012	H1 2012	H2 2011	H1 2011
<i>in miljoenen euro's</i>				
Finance, Banking & Insurance	18,3	13,9	11,8	6,5
IT Professionals	8,1	9,1	9,1	8,6
Legal & Public	8,1	7,6	8,8	5,4
Totaal	34,6	30,6	29,8	20,5

Brutowinst per segment	H2 2012		H1 2012		H2 2011		H1 2011	
<i>in miljoenen euro's en %</i>	%		%		%		%	
Finance, Banking & Insurance	3,8	20,8	3,8	27,1	4,3	36,4	-0,2	-3,0
IT Professionals	1,3	15,6	2,0	21,5	2,4	26,4	0,9	10,5
Legal & Public	2,3	27,9	2,1	27,4	2,5	28,4	1,4	25,9
Totaal	7,4	21,3	7,8	25,5	9,2	30,8	2,2	10,7
Bijzondere en eenmalige kosten	0,8	2,4	-	-	-	-	2,5	12,2
Totaal voor bijzondere en eenmalige kosten	8,2	23,6	7,8	25,5	9,2	30,8	4,7	22,7

De afgenomen brutomarge in het segment Finance, Banking & Insurance is te verklaren door het sterk toegenomen percentage freelancers in de omzetsamenstelling als gevolg van de overname van Benkis Interim Professionals.

Bijzondere en eenmalige baten en lasten

In het eerste halfjaar van 2012 heeft een aanpassing plaatsgevonden van de pensioenvoorziening en een hiermee samenhangende vordering op de voormalige eigenaars van detacheringbedrijf NIG dat per 27 april 2011 is overgenomen door DPA. Per saldo resulteert dit in een bijzondere bate van 1,0 miljoen euro die ten gunste van de algemene beheerskosten is vrijgevallen. De in 2011 getroffen pensioenvoorziening vloeit voort uit een in mei 2011 ontvangen schrijven van de Stichting Pensioenfonds Personeelsdiensten (StiPP) waarin StiPP stelde dat DPA met terugwerkende kracht tot 1 januari 2008 bij StiPP aangesloten en premieplichtig is. In overleg met StiPP is overeengekomen dat DPA voor de vennootschappen waar geen sprake is van een eigen pensioenregeling de verschuldigde premies afdraagt. DPA heeft afwikkelingsdispensatie gevraagd voor de vennootschappen waarvoor zij al een eigen collectieve pensioenregeling had.

Op basis van de ontvangen premienota's en de overige met de afwikkeling van deze post gemoeide kosten is 0,8 miljoen euro als onttrekking ten laste van de voorziening geboekt. Een bedrag van 1,4 miljoen euro is vrijgevallen ten gunste van de algemene beheerskosten. Voorts is een reservering kortlopende schuldverplichtingen met 0,6 miljoen euro verlaagd en vrijgevallen ten gunste van de algemene beheerskosten.

Op basis van de kosten van de StiPP-aansluiting van NIG is de vordering van DPA op de verkopers van NIG aangepast van 1,3 miljoen euro naar 0,3 miljoen euro. Deze vordering heeft betrekking op de door de verkopers afgegeven garantie voor de mogelijke financiële gevolgen van deze verplichte aansluiting. De bijstelling van deze vordering is ten laste van de algemene beheerskosten gebracht. Deze aanpassing van de vordering is fiscaal niet aftrekbaar.

Gedurende het jaar 2012 zijn reorganisatielasten van 0,8 miljoen euro opgenomen in de personeelskosten. Deze reorganisatielasten houden verband met de afvloeiing van medewerkers, voor een belangrijk deel in het segment 'Legal & Public'.

In verband met acquisitietrajecten zijn in 2012 voor 0,3 miljoen euro kosten gemaakt die ten laste van de algemene beheerskosten zijn gebracht.

Met ingang van 18 juli 2012 is de 'Wet uitwerking fiscale maatregelen Begrotingsakkoord 2013' in werking getreden. In deze wet is bepaald dat een aantal belastingwetten met ingang van 1 januari 2013 gewijzigd wordt. Eén van de wijzigingen houdt in dat werkgevers in 2013 een eenmalige crisisheffing moeten betalen van 16% over het loon uit dienstbetrekking (inclusief bonus) dat zij in 2012 aan een medewerker hebben betaald, voor

zover dat loon hoger was dan 150.000 euro. In dat kader is een crisisheffing van 48.000 euro opgenomen in de personeelskosten.

In totaal is per saldo een bedrag van 0,2 miljoen euro aan bijzondere lasten opgenomen in de operationele kosten.

Overheadkosten

De overheadkosten bevatten de kosten van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen, alle advieskosten, de kosten van de beursnotering, de huisvestingskosten inclusief de afschrijvingen van de gerealiseerde verbouwingen en de kosten van de back-office. In 2012 bedroegen de overheadkosten 6,2 procent van de omzet (2011: 8,3 procent).

Financiële positie

De nettokasstroom uit bedrijfsactiviteiten bedraagt 0,0 miljoen euro (2011: 5,4 miljoen negatief). De nettokasstroom uit investeringsactiviteiten is 4,2 miljoen euro negatief (2011: 13,3 miljoen euro negatief), als gevolg van de acquisitie van Benkis. De nettokasstroom uit financieringsactiviteiten bedraagt 4,0 miljoen euro door de opbrengst uit de uitgifte van aandelen (2011: 15,0 miljoen euro).

Balans

Het eigen vermogen is in 2012 toegenomen tot 38,2 miljoen euro (2011: 32,7 miljoen). Dit is deels toe te schrijven aan de opbrengst van een aandelenemissie van 4,1 miljoen euro. Door de emissie is het totale aantal uitstaande DPA-aandelen toegenomen tot 45.477.492 (31 december 2011: 41.777.492). De solvabiliteit bedroeg ultimo 2012 57,8 procent (2011: 58,0 procent). De nettoschuldpositie is gestegen van 5,4 miljoen euro in 2011 naar 5,6 miljoen per ultimo 2012.

Medewerkers

In totaal waren er op 31 december 2012 525 directe medewerkers, 223 zelfstandige professionals en 91 indirecte medewerkers werkzaam voor DPA (31 december 2011: 519 directe medewerkers en zelfstandige professionals en 88 indirecte medewerkers). Bij de berekening van de verhouding tussen de directe en indirecte medewerkers is rekening gehouden met de zelfstandige professionals die door DPA ultimo 2012 waren gedetacheerd. De verhouding is gebaseerd op aantallen medewerkers per ultimo 2012. Door verdere schaalvergroting is de verhouding indirect versus direct voor 2012 verbeterd van 5,9 naar 8,2. Mede door het ingezette verbeteringsproces van de bedrijfscultuur is het ziekteverzuim in 2012 verder afgenomen tot gemiddeld 2,1 procent (2011: 3,7 procent).

De bestaande CAO is in 2012 tweemaal verlengd (per 1 maart en per 1 oktober). De verwachting is dat in de eerste helft van 2013 een nieuwe CAO afgesloten wordt met Landelijke Belangen Vereniging LBV voor de interne medewerkers en de interim professionals van alle DPA business units. De werkingssfeer wordt uitgebreid, ook worden wijzigingen doorgevoerd met betrekking tot de beloningen, arbeidsongeschiktheid en het bijzonder verlof. Verder wordt de CAO uitgebreid met nieuwe artikelen betreffende onder andere de vertrouwenspersoon en vergoeding van de lidmaatschapkosten van de vakbond LBV. Het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid wordt verzocht om de overeengekomen bepalingen voor een periode van twee jaar algemeen verbindend te verklaren.

In oktober 2012 heeft DPA een medewerkertevredenheidsonderzoek laten uitvoeren door een extern bureau. Een groot deel van de medewerkers heeft hieraan deelgenomen. Uit de ingevulde enquêtes blijkt dat de interim professionals DPA als werkgever waarderen met het gemiddelde rapportcijfer 7. De interne medewerkers geven DPA als werkgever gemiddeld een 7,5. Ook blijkt dat de motivatie over het afgelopen jaar per saldo is toegenomen. Van de 12 onderzochte thema's waarderen de interim professionals de thema's 'Terugkoppeling & beoordeling' en 'Sfeer & cultuur' het hoogst. Daarna volgen 'Leidinggeven', 'Arbeidsomstandigheden' en 'Werkdruk'. Thema's die aandacht verdienen zijn 'Betrokkenheid & Motivatie', 'Samenwerking, Management & Organisatie' en 'Arbeidsvoorwaarden'. Voor de geconstateerde aandachtspunten worden zowel op groeps- als op business unit-niveau acties gedefinieerd.

Wai Yu So

Hypotheekacceptant, DPA Banking & Insurance

Trad - na veel werkervaring te hebben opgebouwd bij diverse geldverstrekkers - in 2008 in dienst bij DPA Banking & Insurance. Is momenteel als deelprojectleider betrokken bij het optimaliseren van de beheersituatie bij ABN AMRO Hypotheken Groep.

“Werken als interim professional biedt naast afwisseling ook veel mogelijkheden en kansen. Het werk is nooit hetzelfde. Ik ben bij DPA gaan werken omdat ik bij veel bedrijven ervaring wilde opdoen. Veel verschillende afdelingen bij een grootbank leren kennen is minstens zo interessant. Bovendien kun je hierdoor extra waarde toevoegen voor de klant. Als projectleider heb ik veel nieuwe verantwoordelijkheden gekregen. Om mijn projectmanagementvaardigheden te versterken volg ik een Prince2 opleiding.”



Integriteit en compliance

DPA hecht veel waarde aan het professioneel, zorgvuldig en integer handelen door haar medewerkers. Integriteit mag onder geen beding ondergeschikt worden gemaakt aan de resultaten. Dit is verwoord in onze nieuwe Gedragscode. In het verlengde van de Gedragscode is een Compliance Regeling opgesteld. Deze regeling beschrijft hoe we bij DPA omgaan met meldingen van (vermeende) overtredingen van de Gedragscode. Als centraal aanspreekpunt en meldpunt voor integriteitkwetsies is een Compliance Officer aangesteld.

Medezeggenschap

De Ondernemingsraad heeft in 2012 diverse adviezen uitgebracht. Deze betroffen onder meer de acquisities van Benkis Interim Professionals en Benkis Training & Coaching, de bij specifieke business units doorgevoerde reorganisaties en de pensioenen. Ook was de OR nauw betrokken bij het medewerkertevredenheidsonderzoek en de totstandkoming van de nieuwe CAO. Het bestuur heeft de samenwerking met de ondernemingsraad als positief en constructief ervaren. Samen met de OR zullen we ons in 2013 onder andere buigen over de uitkomsten van het eind 2012 uitgevoerde medewerkertevredenheidsonderzoek.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Ons werk draait om mensen en het verbinden van mensen. We staan midden in de maatschappij en zijn ervan overtuigd dat maatschappelijk verantwoord ondernemen ons tot een betere intermediair in de arbeidsmarkt maakt. Daarom voeren we een actief milieubeleid. Centraal hierin staan mobiliteit, zuinig omgaan met energie, en minimale afvalproductie en vervuiling. Door de aard van onze activiteiten richten we ons vooral op het wagenpark, het kantoorpand en ICT, onder andere door een streng duurzaam inkoopbeleid en onze Suppliers' Code of Conduct.

Met betrekking tot het wagenpark zijn in 2012 verschillende maatregelen doorgevoerd om de CO₂-uitstoot verder te reduceren. Met onze huisleverancier van leaseauto's willen we een brede en integrale mobiliteitsoplossing doorvoeren. Deze is gericht op kostenefficiëntie, duurzaamheid en aantrekkelijk werkgeverschap. Voor 2013 staat onder andere een fleet- en mobiliteitsscan op de planning.

Maatschappelijke initiatieven van medewerkers moedigen we aan. Zo heeft DPA in 2012 medewerkers tijd ter beschikking gesteld voor het begeleiden van scholieren en studenten via het Giving Back-programma. Ook hebben we de deelname van het DPA-team aan de Rode Neuzen Race van CliniClowns ondersteund. In december 2012 hebben we onze medewerkers de mogelijkheid geboden om een bedrag ter beschikking te stellen aan een goed doel naar keuze. Hiertoe is een selectie gemaakt uit de goede doelen waarvoor medewerkers van DPA zich in 2012 actief hebben ingezet. In het kader van deze actie heeft DPA in totaal 13.376 euro gedoneerd.

De geselecteerde goede doelen waren:

- *Giving Back* - voor het helpen van getalenteerde en gemotiveerde scholieren en studenten in hun persoonlijke en professionele ontwikkeling en keuzes voor de toekomst;
- *CliniClowns* - voor het bieden van afleiding en plezier aan kinderen met een ziekte of handicap in ziekenhuizen, revalidatiecentra, gezinsvervangende huizen en scholen;
- *Stichting K.I.D.S.* - voor het steunen van vijf weeshuizen in Vietnam waar 120 kinderen hun straatleven verruilen voor een onbezorgd kinderleven.

Marktontwikkelingen

Onze opdrachtgevers hebben te maken met veranderende markten en klantgedrag, nieuwe wet- en regelgeving en wijzigende risico's. Veranderingen voltrekken zich in een steeds hoger tempo. Het behouden van voorsprong in de markt vereist operationele slagvaardigheid. Daartoe is het cruciaal om op korte termijn over specialisten met de juiste ervaring en actuele kennis te kunnen beschikken. Tegelijkertijd voelt volgens onderzoek door het CBS ruim 25% van de Nederlandse bedrijven zich gehinderd in de bedrijfsvoering door financiële belemmeringen, zoals het moeilijker kunnen verkrijgen van kredieten en leningen. De belangrijkste verandering die bedrijven op korte termijn in hun bedrijfsvoering voorzien is kostenreductie. Aan de werkgeverskant zijn ontwikkelingen zichtbaar zoals meer projectmatig werken en toenemend gebruik van een flexibele schil. Aan de kant van de werkenden is een duidelijk merkbare behoefte aan meer flexibiliteit.

Flexibele schil - De organisatie van bedrijven en samenwerkingsverbanden verandert. Uit cijfers van het CBS blijkt dat meer dan 30 procent van de arbeid flexibel wordt ingevuld. De verwachting is dat deze trend doorzet en dat zowel publieke als private organisaties in de kern met minder vaste medewerkers gaan werken en daarnaast een flexibele schil van specialisten aanhouden. Niet alleen voor 'piek- en ziekmomenten', maar vooral ook om op het juiste moment toegang te hebben tot actuele specialistische vaardigheden en kennis.

Projectmatig werken - Naar verwachting neemt het projectmatig werken verder toe. Bij projectmatig werken wordt een eenmalige opdracht verstrekt aan een projectmanager of -leider om volgens specifieke richtlijnen met overeengekomen mensen en middelen een duidelijk afgebakend resultaat te bereiken. Dit biedt het voordeel van een resultaatgerichte aanpak en voorspelbare kosten. Voor specifieke expertise worden vaak externe specialisten ingezet. De vorm van de arbeidsrelatie is dan van minder belang dan de kwaliteit en actualiteit van de expertise.

Flexibilisering werkenden - Jaarlijks worden ruim 1,1 miljoen vacatures door flexkrachten vervuld. Werkenden kiezen tegenwoordig bewust voor een zelfstandig bestaan. Drijfveren zijn bijvoorbeeld de behoefte aan meer afwisseling of uitdaging, de wens om competenties beter te benutten en ontwikkelen en het willen verbeteren van de werk-privébalans.

HR-uitdagingen - Het Nieuwe Werken kan plaats-, tijd- en contractafhankelijk plaatsvinden. Mede daardoor groeien vast en flexibel werk als arbeidsvorm naar elkaar toe. Voor het HR-beleid brengt dit nieuwe uitdagingen met zich mee. Wat is de juiste verhouding vast-flexibel? Welke functies behoren tot de kern? Hoe kun je flexkrachten zo inwerken dat ze direct waarde toevoegen? En hoe stuur je hen aan? Het personeelsbeleid voor werknemers migreert naar personeelsbeleid voor werkenden.

Human capital - Door het toegenomen gewicht van de sector dienstverlening binnen de nationale economie wordt de productiefactor menselijk kapitaal steeds belangrijker. Ook verschuiven de kwalificatie-eisen naar de middelbare en hogere opleidingsniveaus en wordt het arbeidsaanbod steeds heterogener. Voor schaarse specialismen moeten bedrijven meer concurreren om over de juiste professionals te kunnen beschikken. Naast het kunnen matchen van kwalificaties en werk- of opdrachtkenmerken wordt het steeds belangrijker om te kunnen inspelen op individuele drijfveren en ambities.

Disintermediatie - Door internet en social media wordt de arbeidsmarkt transparanter. Dit maakt dat opdrachtgevers en professionals steeds kritischer afwegen of en wanneer ze van de diensten van een externe intermediair gebruikmaken. Werkgevers kunnen steeds eenvoudiger beschikken over goedkope alternatieven voor het vinden van werknemers en flexibele professionals. Dit zijn bijvoorbeeld marktplaatsen, eigen platforms voor zelfstandige professionals en online aanbestedingsinstrumenten.

Wet- en regelgeving - In de financiële sector wordt het beheersen van financiële en operationele risico's en het snel kunnen voldoen aan nieuwe wet- en regelgeving steeds belangrijker. Om efficiënt tegemoet te komen aan nieuwe ontwikkelingen en veranderende wetten en regels wordt steeds vaker gebruik gemaakt van flexibel inzetbare specialisten die relevante kennis en ervaring inbrengen.

Flexibiliteit en zekerheid - Om mobiel en inzetbaar te blijven, moeten mensen hun professionele vaardigheden op peil houden door een combinatie van werk en scholing. Daartoe gaan professionals, naast match- en transitiefaciliteiten voor afwisselende projecten, op zoek naar mogelijkheden tot scholing en naar nieuwe vormen van sociale zekerheid. En naar verbondenheid met 'communities' van mensen die dezelfde interesses, waarden en normen delen.

Flexmigranten - Door de vergrijzing van en knelpunten in de arbeidsmarkt verschuift de strijd om 'best in class' talent geleidelijk over de landsgrenzen heen. Dit is nu vooral zichtbaar in de gezondheidszorg en de techniek.

Consolidatie - In de huidige markt doen zich voor flexaanbieders met een solide continuïteitsbasis aantrekkelijke kansen voor om hun concurrentiepositie via strategische overnames te bestendigen. Een van de uitdagingen hierbij is om ook bij toegenomen schaalgrootte flexibel en slagvaardig te blijven.

Strategie

In lijn met de in 2011 uitgezette strategie gaan we door met het verstevigen van onze kernactiviteit: hoogwaardige detachering van gespecialiseerde professionals voor specifieke domeinen en markten. Als intermediair op de arbeidsmarkt kan DPA zich vooral onderscheiden door heldere toegevoegde waarde, een brede propositie en een scherpe prijs-kwaliteitverhouding. Daarom is het voor DPA van cruciaal belang dat we onze toegevoegde waarde duidelijk positioneren. We zoeken dit in twee richtingen:

- Als aanbieder van professionals voor specialistische functies en flexibel inzetbaar personeel voor specifieke markten of domeinen (niches).
- Als strategische partner die opdrachtgevers ondersteunt in het invullen en onderhouden van de flexibele schil.

De strategie van DPA steunt op zes bouwstenen:

Specialistenspecialist - DPA biedt antwoord op de dynamische behoefte aan specialistische kennis en kunde. Daartoe zetten we ons dagelijks in voor het vinden, volgen en verbinden van flexibel inzetbare professionals die uitkomst bieden bij vernieuwings- en verandertrajecten, specifieke projecten of tijdelijke vervanging. Deze mensen ondersteunen we op alle mogelijke manieren in hun professionele en persoonlijke ontwikkeling.

Marktfocus - DPA bestaat uit gespecialiseerde business units die elk een specifiek marktsegment bedienen en hun aanpak geheel toespitsen op de divergerende behoeften van opdrachtgevers en (zelfstandige) professionals. Onze heldere segmentatie stelt ons in staat om dicht bij onze opdrachtgevers en professionals te blijven. Overeenkomst tussen de verschillende DPA-labels is dat zij voorzien in persoonlijke, professionele en snelle dienstverlening op basis van gedegen markt- en klantkennis en een relevant relatienetwerk.

Klant- en kandidaatgericht ondernemerschap - We zijn sterk betrokken bij onze klanten en professionals. Ondernemerschap betekent voor ons niet alleen proactief inspelen op de vraag van een opdrachtgever, maar ook dat we nieuwe initiatieven ontplooiën zoals branche- of bedrijfsgerichte opleidingen en trainingen. Naast de professionaliteit en continuïteit van een grote organisatie ervaren klanten en kandidaten de persoonlijke aandacht en slagvaardigheid van een nichebedrijf.

Mensen die het verschil maken - De kracht van DPA ligt bij de vakkennis, ervaring en ambitie van onze medewerkers. Onze professionals begeleiden, trainen en coachen we, zodat ze zich blijven ontwikkelen en breed inzetbaar zijn. We helpen hen ook om nieuwe werkelijkheden te omarmen door de veranderende inhoud van functies en behoefte aan specialistische expertise nauwlettend te volgen.

Langetermijnrelaties en samenwerking - Om optimale matches te kunnen realiseren, onderhouden we langetermijnrelaties met zowel opdrachtgevers als professionals. Door structurele samenwerking zoals preferred partnerships en mantelovereenkomsten kunnen we de opdrachtgever bovendien 'ontzorgen' door bijvoorbeeld het invullen van operationele en tactische personeelsvraagstukken of het verzorgen van opleidingen en trainingen.

Teams, bedrijfsprocessen en systemen - DPA investeert continu in versterking van haar decentrale teams, bedrijfsprocessen en systemen. De afgelopen twee jaar zijn grote stappen gezet om de kwaliteit van de operatie op belangrijke fronten te verbeteren en het niveau van de operationele kosten structureel te verlagen. We denken consequent vanuit het perspectief van de opdrachtgever en kandidaat: daar stemmen we onze processen op af. We investeren veel in het beheer van profielen, het in beeld brengen van expertise en in matchingmechanismen. Ook is het online platform voor kandidatenwerving en integratie van social media in 2012 aanzienlijk versterkt.

Strategische hoofddoelstellingen

Duidelijk is dat het voor DPA als intermediair in de arbeidsmarkt meer dan ooit tevoren draait om het bieden en ontwikkelen van toegevoegde waarde. Daartoe richten we ons niet alleen op het organiseren van de beschikbaarheid, maar ook op optimale recruitment, matching, inzet, inzetbaarheid en ontwikkeling van professionals. Schaalgrootte, continuïteit en risicospreiding blijven belangrijk, alleen al om de benodigde investeringen in personeel, opleidingsprogramma's, IT, online platforms en marketing te kunnen dragen.

Pascal Friederichs Procurement Officer, DPA Supply Chain

Werkte ruim vier jaar voor Rheinmetall en is sinds augustus 2012 in dienst van DPA. Is momenteel interim procurement officer bij Dutch Space, de grootste ruimtevaartonderneming van Nederland. Houdt zich in deze functie naast de inkoopprocessen bezig met het verbeteren van de contractenstructuur.

“Na mijn studie werktuigbouwkunde heb ik veel ervaring in procurement en subcontracting opgedaan bij Rheinmetall, een Duitse toeleverancier van de defensie- en de auto-industrie. Ik studeer binnenkort af in technische bedrijfskunde. Door deze tweede studie heb ik extra commerciële kennis verworven, die goed aansluit op mijn technische kennis. Bij DPA is het mogelijk om werkweken van 4x9 uur te maken, waardoor je werk beter met een studie te combineren is. Ook een afstudeerstage in de vorm van een afgebakend project is mogelijk. Bovendien kan ik mijn ervaring aanwenden voor uitdagende opdrachten bij verschillende organisaties.”



Op onze managementagenda voor 2013 staan vijf hoofddoelstellingen:

- Verkrijgen van extra schaalvoordelen door acquisities van een of meer bedrijven die passen in de strategie, en direct of binnen afzienbare tijd kunnen bijdragen aan de winst;
- Verdere autonome groei door het uitbreiden en versterken van onze marktposities in geselecteerde markten en ons kandidaten- en klantenportfolio;
- Versterken van onze toegevoegde waarde voor opdrachtgevers als intermediair voor invulling van specialistische functies in de door ons gedefinieerde vakgebieden;
- Versterken van onze toegevoegde waarde voor professionals door bijvoorbeeld begeleiding, opleiding en coaching, zodat ze zich kunnen blijven ontwikkelen en breed en snel inzetbaar zijn;
- Ontwikkelen van nieuwe samenwerkingsvormen ter ondersteuning van zelfstandige professionals.

Vooruitzichten

Het jaar 2012 werd gekenmerkt door zware economische omstandigheden met teruglopende overheidsbestedingen, investeringen, particuliere consumptie en dalend producentenvertrouwen. Dit heeft zijn effect gehad op de arbeidsmarkt en de markt voor professionele dienstverlening. In 2013 zullen deze uitdagende marktomstandigheden naar verwachting onverminderd aanhouden. Daardoor blijven organisaties en instellingen terughoudend voor wat betreft de inhuur van externe professionals. DPA ervaart dit het sterkst in het segment 'Legal & Public'.

Diverse marktstudies tonen aan dat schaarste zal ontstaan van hoogwaardig gekwalificeerd personeel. Dit is al zichtbaar in de sector engineering. Op langere termijn worden ook tekorten van hoogwaardige arbeidskrachten in de sectoren IT en finance voorzien. Deze tekorten zullen bij aantrekkelijke economische groei verder toenemen. DPA zet zich in om haar activiteiten in deze segmenten uit te breiden en haar uitgangspositie in deze markten te versterken. In de financiële sector staat riskmanagement hoog op de agenda, evenals het voldoen aan de continu veranderende wet- en regelgeving. Deze ontwikkeling leidt ertoe dat DPA in dit segment in 2013 groei voorziet en haar positie wil uitbouwen, ondanks de constante druk op banken en verzekeraars om kosten te besparen.

Naast kwantitatieve schaarste in bepaalde specialismen is er altijd sprake van kwalitatieve schaarste in hoogwaardige vakgebieden. Voor specialismen die van strategisch belang zijn, zijn organisaties in toenemende mate bereid om duurzame samenwerkingsvormen aan te gaan voor het bereiken van een optimale inhuur en inzetbaarheid van specifieke expertise. Een andere voor DPA zeer relevante ontwikkeling is dat veel organisaties bij voorkeur met een beperkter aantal partners willen samenwerken voor het inhuren van specifieke expertise. Een belangrijke eis is dat deze partners voldoende omvang hebben en over de juiste recruitmentprocessen, -systemen en netwerken beschikken.

Voor 2013 verwacht DPA door haar activiteitsverspreiding en focus op specialistische niches ondanks de economische omstandigheden te kunnen voortbouwen aan haar groeistrategie en haar positie in de geselecteerde markten te kunnen versterken. De autonome groei verwachten we uit de operationele kasstromen te kunnen financieren. Dit betreft met name de benodigde investeringen in jonge business units als Benkis Training & Coaching, DPA Spanish Professionals, DPA Human Resources, DPA Onderwijs en DPA Engineering. Verder investeren we in nieuwe business units in kansrijke markten zoals DPA Risk en DPA Online Marketing. Daarnaast wil DPA haar groeiambities kracht bijzetten door gerichte overnames zoals die van NIG in 2011 en die van Benkis in 2012.

Op korte termijn zien we vooral kansen in de sectoren finance, IT en engineering. Ons streven is om zowel het bestand aan eigen professionals als de flexibele schil te vergroten. Daarbij vereist de met het detacheren van zelfstandige professionals gepaard gaande druk op de brutomarge extra aandacht voor ons businessmodel en de operationele efficiëntie. Ook blijven we de financiële positie, solvabiliteit en liquiditeit zorgvuldig bewaken. Gezien de onzekere marktsituatie spreken we ondanks ons vertrouwen in de onderneming en strategie geen resultaatverwachting voor 2013 uit.

Julia Halfhide

Senior specialist Wmo en aanverwante sociale regelingen, DPA Sociale Zekerheid

Werkt sinds maart 2008 voor DPA, na ruime ervaring te hebben opgebouwd bij de gemeente Amsterdam. Is goed thuis in onder andere de Wet maatschappelijke ondersteuning, de Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten, vervoer- en parkeervoorzieningen en mediation in bezwaarprocedures. Opdrachtgevers waarderen Julia vooral om haar betrokkenheid en flexibiliteit en de resultaten die ze neerzet.

“Door regelmatig van functie te wisselen, ontwikkel je je competenties en verbreed je je blikveld. Mede dankzij DPA heb ik veel ervaring bij verschillende gemeenten kunnen opdoen. Het voordeel daarvan is dat je snel kunt doorzien op welk punt een gemeente zit en waar de pijnpunten zitten. Daardoor kun je snel schakelen. Wat ik verder prettig vind aan DPA is de betrokkenheid vanuit de business unit en het intensieve contact met de accountmanager.”

Birgit Blesing

Consultant privaot- en bestuursrecht, DPA Recht en Ruimte

Studeerde Management, Economie en Recht aan de Hogeschool INHOLLAND en vervolgens rechten aan de Universiteit van Amsterdam. Werkt sinds 2008 voor DPA. Is momenteel juridisch medewerker bij de gemeente Enkhuizen en de gemeente Haarlemmermeer. Wat klanten aan Birgit waarderen is de betrokken manier waarop ze functies invult en direct verantwoordelijkheden neemt.

“Saai is het bij gemeenten vrijwel nooit, wel spannend en stimulerend. Ik investeer niet alleen in het werk, maar ook in het persoonlijke contact met de collega's. Op de achtergrond hou ik een lijntje met mijn business unit manager. Ook kan ik altijd ervaringen delen met de collega's in onze business unit. Enthousiaste, bevlogen mensen die me op allerlei gebieden inspireren. DPA zorgt er ondertussen voor dat ik de ontwikkelingen in mijn vak kan bijhouden.”

Tot slot

Erg trots zijn we op de 'Best Performer Lokale Markt 2012 award' die op 11 januari 2013 is toegekend door NYSE Euronext Amsterdam. Een mooie bekroning op het harde werken van iedereen bij DPA en tevens een bewijs van het vertrouwen van beleggers in de in 2011 ingezette groeistrategie. In lijn met deze koers blijven we ons op alle fronten inzetten om een structureel antwoord te bieden op de dynamische behoefte aan specialistische kennis en flexibel inzetbare professionals.

Amsterdam, 7 maart 2013
De Raad van Bestuur van DPA
Eric Winter, CEO
Olav Berten, COO

Ko Grooteman

Projectmanager, DPA IT Infrastructure Solutions

Ervaren IT-projectmanager die een uitdaging niet uit de weg gaat. Trad in 2006 in dienst van DPA IT Infrastructure Solutions. Begeleidde projecten voor onder andere KPN en ABN AMRO. Is sinds augustus 2012 interim IT-coördinator bij EBS, een jong busbedrijf in Purmerend met een Israëlisch moederbedrijf. Sinds 11 december 2011 verzorgt EBS het openbaar vervoer in de regio Waterland.

“Sinds augustus 2012 ben ik IT-coördinator bij EBS, een bedrijf in opbouw. In eerste instantie was mijn opdracht om de IT-coördinator te vervangen tijdens zijn vakantie. EBS zocht hiervoor met spoed iemand die na een inwerkperiode van vier dagen alle taken zou kunnen overnemen. Hoewel ik normaal IT-projectmanagement doe, is deze interim-IT-management klus naar ieders tevredenheid verlopen. Bij terugkeer meldde de IT-coördinator verbaasd dat hij tijdens zijn vakantie niet één keer was gebeld.

Vervolgens heeft EBS me gevraagd om deze functie tot maart 2013 te blijven vervullen, zodat de IT-coördinator kan worden vrijgemaakt voor een groot project.”



Risico's, risicobeheersing en -controle

Als ondernemende specialistenspecialist steunt DPA op zelfstandige business units die dicht op de markt opereren. Mede door de platte organisatiestructuur en het ruime mandaat van de business unit managers kan DPA relatief snel inspelen op ontwikkelingen en kansen. In 2012 hebben de business units aangetoond zich snel te kunnen aanpassen aan veranderende marktomstandigheden. Ook is de 'hands-on, no-nonsense-cultuur' van DPA een sterk mitigerende factor gebleken bij de opvang van vraaguitval in verschillende niches.

De Raad van Bestuur, onder toezicht van de Raad van Commissarissen, is eindverantwoordelijk voor de systemen voor risicobeheersing en -controle. De business unit managers zijn verantwoordelijk voor de resultaten van hun entiteit, het identificeren en beheersen van de onderliggende risico's en het toezien op de doelmatigheid van de activiteiten binnen de hiertoe geformuleerde kaders. Zij hebben frequent overleg met de Raad van Bestuur over de ontwikkelingen in de markt en de onderkende risico's. De waarschijnlijkheid dat deze risico's zich kunnen voordoen en de mogelijke invloed ervan op de onderneming, de relevantie van onderkende risico's, en de genomen of te nemen maatregelen om de risico's te beheersen of te mitigeren zijn onderwerp van gesprek. Hierbij worden ook de voortgang en het effect van de genomen beheersingsmaatregelen besproken, evenals de opzet en effectiviteit van het systeem voor risicobeheersing en -controle.

Het risicoprofiel van DPA kan worden samengevat in een aantal markt- en strategische risico's, financiële en operationele risico's en compliancerisico's. De belangrijkste risico's zijn hieronder vermeld; hiervoor zijn beheersmaatregelen getroffen. Daarnaast kunnen er risico's zijn die nu niet of onvoldoende onderkend zijn of van ondergeschikt belang geacht worden, maar die later van wezenlijk belang voor de resultaten kunnen blijken te zijn. Door de inrichting van het risicomanagementsysteem kunnen deze risico's snel worden onderkend en aangepakt. Absolute zekerheid over het realiseren van de gestelde doelen kan echter nooit geboden worden.

Voornaamste geïdentificeerde risico's

Marktrisico's

Onze detachingsactiviteiten zijn gevoelig voor de dynamiek in de arbeidsmarkt en onverwachte veranderingen van de vraag naar onze professionals. Voor DPA belangrijke trends zijn de toename van het aantal zelfstandigen in de beroepsbevolking en de flexibilisering van de arbeidsmarkt.

Arbeidsmarkt - Het succes van DPA steunt grotendeels op de mate waarin DPA kan beschikken over de juiste professionals met specifieke competenties. Als DPA niet in staat is om professionals aan zich te verbinden door uitdagende opdrachten, ontwikkeltrajecten en carrièremogelijkheden te bieden, bestaat het risico op bovengemiddeld personeelsverloop en verlies van kennis.

Beheersmaatregelen:

- Aanbieden van aantrekkelijk werkgeverschap, met aandacht voor mensen en hun persoonlijke groei en ontwikkeling;
- Versterken van het talent in de organisatie, onder andere door eigen opleidings- en ontwikkeltrajecten via Benkis Training & Coaching;
- Intensief begeleiden van professionals bij hun carrièreplanning;
- Versterken van de wervingsactiviteiten en de online-activiteiten met eigen vacaturesites en social media platforms;
- Versterken van de naams- en propositiebekendheid.

Onverwachte veranderingen in de vraag naar onze diensten - De flexmarkt is sterk conjunctuurgevoelig. Onverwachte verandering in de vraag naar onze diensten kan leiden tot een capaciteitsoverschot.

Beheersmaatregelen:

- Sturen op marges en inzetbaarheid op medewerkerniveau;
- Nauwlettend monitoren van de ontwikkelingen per niche en snel ingrijpen bij veranderingen in de markt vraag die impact kunnen hebben op de winstgevendheid;

Martin Grégoire

Senior consultant bij DPA Supply Chain, OR-voorzitter en vertrouwenspersoon

Werkt sinds april 2006 voor DPA, onder andere als managing consultant, procurement-, contract- en interimmanager. Is sinds september 2009 voorzitter van de ondernemingsraad van DPA en tevens vertrouwenspersoon binnen de organisatie. De OR hield zich in 2012 o.a. bezig met de CAO, de pensioenen, de acquisitie van Benkis en verschillende andere adviesaanvragen.

“De rol van DPA als intermediair in de arbeidsmarkt verandert. Vanuit een consultancystructuur heeft onze organisatie zich steeds meer gefocust op hands-on inzet van specialisten. Ook is de cultuur merkbaar ondernemender geworden. Met de ondernemingsraad zitten we regelmatig om de tafel met de directie en praten we onder andere over duurzaam personeelsbeleid en de bedrijfsstrategie. Daarbij is de overweging steeds of iets goed is voor de medewerkers en voor de continuïteit van DPA.”



- Verbeteren en verfijnen van stuurinformatie waardoor het management gericht en sneller kan inspelen op veranderende omstandigheden;
- Professionals doorlopend monitoren op hun productiviteit en inzetbaarheid.

Strategische risico's

DPA opereert in een markt die onderhevig is aan veranderingen en waar specialisatie en actuele kennis een steeds grotere rol spelen in de vraag naar interim professionals. Niet adequaat inspelen op deze ontwikkelingen kan de groeiambities van DPA hinderen.

Economische ontwikkelingen - In het huidige economische klimaat beperken veel opdrachtgevers zich tot de meest noodzakelijke inhuur van externen en/of streven organisaties naar een zo kort mogelijke looptijd van projecten. Meer dan voorheen is er aanhoudende druk op de tarieven en marges die ontstaat door overaanbod van interim professionals in bepaalde niches. Deze ontwikkeling kan ertoe leiden dat DPA haar tarieven moet verlagen, professionals moet bij- of omscholen of zelfs afscheid van medewerkers moet nemen.

Beheersmaatregelen:

- Gestructureerd werken aan activiteitsverspreiding en diversificatie van de klantenportefeuille;
- Proactief inspelen op kansen in de markt, en snel ingrijpen in activiteiten van business units indien de resultaten hiertoe aanleiding geven;
- Vergroten van het omzetaandeel van de lange termijn raam- en mantelcontracten;
- Optimaliseren van de kostenstructuur, o.a. door het scherp uitonderhandelen van inkoop tarieven.

Groei door acquisities - DPA wil de beoogde groei deels vormgeven door acquisities. Aan groei door overnames zijn andere risico's verbonden dan aan autonome groei. Naast het vinden van de juiste overnamekandidaten en het slagen van een langdurig overnametraject, vormen de integratie van de overgenomen partij en het afhaken van medewerkers en sleutelfunctionarissen nadat een acquisitie gedaan is het grootste risico bij overnames.

Beheersmaatregelen:

- Uitvoerig bedrijfsonderzoek als standaard onderdeel van overnametrajecten;
- Integratie op basis van een gestructureerd plan van aanpak, voortbouwend op de opgedane ervaring bij de overname en integratie van NIG in 2011 en van Benkis in 2012;
- Earn-out regelingen als onderdeel van overnamestructuren, waardoor sleutelfunctionarissen zich voor langere tijd aan DPA verbinden.

Disintermediatie - Het toegenomen gebruik van internet gaat in veel branches gepaard met meer transparantie en 'disintermediatie'. Social media bieden een goedkoop alternatief voor het vinden van medewerkers en flexibele professionals. Ook kunnen werkgevers gebruik maken van eigen platforms voor zelfstandige professionals, online aanbestedingsinstrumenten voor projecten en van marktplaatsen. Om haar rol als intermediair in de arbeidsmarkt met succes te blijven vervullen, is de toegevoegde waarde van DPA voor klanten en professionals essentieel.

Beheersmaatregelen:

- Onderscheidend vermogen door snelle en aanvullende services, marktfocus, een brede propositie en een scherpe prijs-kwaliteitverhouding;
- Opbouwen van langetermijnrelaties met opdrachtgevers via mantel- en raamcontracten;
- Persoonlijke betrokkenheid bij opdrachtgevers en professionals;
- Actief integreren van social media-activiteiten in de strategie en het beleid.

Operationele risico's

In de operationele processen kunnen onverwachte gebeurtenissen optreden die het bereiken van doelstellingen kunnen verhinderen en schade kunnen toebrengen aan DPA's reputatie en haar verbondenheid met klanten en kandidaten. Processen, systemen en mensen kunnen falen, medewerkers kunnen fraude plegen en de bedrijfsprocessen kunnen verstoord worden door tekort schietende IT-systemen.

Martin van de Sande

Zelfstandig professional, DPA Engineering

Facilitair- en projectmanager met ruim 20 jaar ervaring in huisvesting-gerelateerde projecten die zich graag wilde vestigen als zelfstandige. Werkt sinds mei 2012 via DPA Engineering als projectmanager bij de Hogeschool van Amsterdam aan een groot herhuisvestingproject.

"Via DPA ben ik aan dit project gekomen dat me op het lijf geschreven is. Met behulp van een cosmetische herhuisvesting zetten we een nieuwe onderwijsomgeving neer. Omdat ik mijn arbeidsrechtelijke zaken goed wilde regelen, ben ik eerst in dienst van DPA getreden. De verlenging van de opdracht door de klant was een perfect moment om als zzp'er via DPA aan de slag te gaan. Ik ben erg tevreden, ook over de begeleiding van het team van DPA Engineering en de financiële afhandeling."



Kwaliteit van de uitgevoerde opdrachten - Belangrijke pijlers onder de continuïteit van onze klantrelaties zijn de kwaliteit van de gerealiseerde matches en de door onze professionals uitgevoerde opdrachten. Tegenvallende prestaties en niet naar verwachting uitgevoerde opdrachten kunnen een negatief effect hebben op de klantrelaties en reputatie.

Beheersmaatregelen:

- Sturen op klantcontacten en klanttevredenheid;
- Verdere professionalisering van de ondersteunende processen en systemen;
- Intensief contact met de opdrachtgevers om de voortgang en kwaliteit van werkzaamheden te evalueren;
- Begeleiding, coaching, training en opleiding van de professionals die via DPA actief zijn op projecten.

Bezettingsgraad - Leegloopuren van interim professionals kunnen worden veroorzaakt door frictieleegloop (de periode tussen twee opdrachten) of door een mismatch tussen de kwalificaties van de betreffende professional en de markt vraag. Een lage bezettingsgraad leidt tot margedruk en ontevredenheid bij de niet inzetbare professionals.

Beheersmaatregelen:

- Sturen op klanttevredenheid en op productiviteit en inzetbaarheid van medewerkers;
- Proactief managen van opdrachten en regelmatig contact met de opdrachtgevers en de professionals;
- Actueel houden van de kennis en kunde van professionals door trainingen en opleidingen;
- In het uiterste geval afscheid nemen van medewerkers.

Sleutelfunctionarissen - DPA hecht veel waarde aan een evenwichtig samengesteld en goed functionerend managementteam. Als mensen op sleutelposities wegvallen, kan dit ertoe leiden dat een business unit minder presteert en achterstand op de concurrenten oploopt. Een additioneel risico is de afbreuk van de opgebouwde klantrelaties en het netwerk aan professionals.

Beheersmaatregelen:

- Stimuleren zelfstandig ondernemerschap waardoor medewerkers een grotere betrokkenheid bij hun business unit hebben;
- Aandeelhouderschap van 'key personnel';
- Betrokkenheid van de Raad van Bestuur bij het functioneren van het management en ondersteuning in de klantrelaties;
- Professionele coaching van managers als onderdeel van management development trajecten.

IT-systemen - De bedrijfsactiviteiten van DPA zijn sterk afhankelijk van IT-systemen. Tekortkomingen op IT-gebied kunnen resulteren in een significante bedreiging voor de bedrijfskritische processen, de dienstverlening aan de klanten, beveiliging van persoonsgebonden data en het resultaat.

Beheersmaatregelen:

- Een groot aantal maatregelen op het gebied van organisatie en beleid, security management, incident en problem management, test-, change- en configuratiemanagement en continuïteit;
- Optimaliseren en verder integreren van ERP- en CRM-applicaties ter voorkoming van niet optimale dataverwerking en managementrapportages;
- Opstarten van pilot-projecten voor e-invoicing en e-recruiting;
- Periodieke reviews en testen van onze IT-omgeving om te anticiperen op mogelijke calamiteiten. Duurzame investeringen blijven noodzakelijk om de IT-systemen verder te integreren en optimaliseren.

Flexibele schil - Het omzetaandeel van zelfstandige professionals vs. eigen professionals is in 2012 verder toegenomen. Bij het detacheren van de eerstgenoemde professionals behaalt DPA een lagere brutomarge: 10 tot 15 procent. Bovendien vraagt verdere toename van het percentage gedetacheerde zelfstandige professionals om een ander type aansturing vanuit de organisatie. Als DPA hier niet tijdig op anticipeert, kan dit leiden tot aanhoudende druk op de brutomarge.

Erik Visscher

Interim professional, Benkis

Studeerde Financial Services Management aan de Christelijke Hogeschool Windesheim. Trad in maart 2010 in dienst van Benkis en werd daar al snel verkozen tot 'medewerker van het jaar'. Vervulde verschillende interimfuncties bij financiële dienstverleners. Is momenteel adviseur bedrijven bij Rabobank Noord-Groningen, een functie die naast kennis van financieringsmogelijkheden en risico's ook commercieel talent vereist.

"Stilstaan zie ik als achteruitgang. Via Benkis kan ik ervaring met bankprocessen in verschillende omgevingen opdoen en actuele opleidingen volgen. Mijn werkgever helpt me bij het uitzetten van mijn carrièrekoers en zoekt gericht mee naar passende uitdagingen. Zo groei je sneller naar nieuwe functies toe. Ik vind het belangrijk en leuk om nieuwe collega's te leren kennen, zowel bij de klant als bij Benkis. Wat ik verder waardeer is het laagdrempelige contact en de korte lijnen in onze eigen organisatie."



Beheersmaatregelen:

- Verdere verfijning van onze benadering van deze doelgroep om de best mogelijke zelfstandige professionals met specifieke deskundigheid aan ons te verbinden;
- Scherpe inkooptarieven afspreken om de margedruk door lagere verkooptarieven te mitigeren;
- Voortdurende aandacht voor de balans tussen directe en indirecte medewerkers om de kostenstructuur te optimaliseren.

Financiële risico's

De belangrijkste financiële risico's hebben betrekking op het niet kunnen nakomen van betalingsverplichtingen, de oninbaarheid van facturen, het aantrekken van financiering, liquiditeitskrapte als gevolg van voornoemde punten, het niet voldoen aan bankconvenanten en de impairment van goodwill.

Financiering - Het financieringsrisico betreft het risico dat de continuïteit van de activiteiten niet langer gewaarborgd is of dat DPA haar groeistrategie niet kan vormgeven door het ontbreken van voldoende financiële middelen.

Beheersmaatregelen:

- Bankfinanciering: de in 2012 versterkte faciliteit van 10,0 miljoen euro biedt voldoende ruimte om tegenslagen op te vangen. Ultimo 2012 is 7,9 miljoen euro opgenomen;
- Regelmatig overleg met financiers om mogelijke beperkingen in financieringsmogelijkheden tijdig te onderkennen;
- Financiering van strategische investeringen door uitgifte van aandelen: de acquisitie van Benkis ging gepaard met een aandelenemissie ter waarde van 4,1 miljoen euro op 18 april 2012. De aandelenuitgifte was overtekend.

Liquiditeiten - Veranderingen als gevolg van snelle groei of economische terugval kunnen leiden tot een verhoogd werkkapitaalbeslag. Het is belangrijk dat DPA altijd over voldoende liquide middelen beschikt om haar werkkapitaalbehoefte te managen en tijdig aan de financiële verplichtingen te voldoen.

Beheersmaatregelen:

- Strak beheer van de betaaltermijn (DSO) en de cash flow;
- Budgettering op basis van een 12-maands 'rolling-forecastmodel'. Hiermee wordt toegezien op de aanwezigheid van voldoende liquiditeit om gedurende 12 maanden de verwachte operationele kosten te dekken en aan de financiële verplichtingen te voldoen;
- Verrijking van additionele liquiditeitsruimte ter financiering van de operationele activiteiten door optimalisatie van het werkkapitaalmanagement.

Oninbare debiteuren - In economisch zware tijden bestaat een verhoogd risico dat een afnemer betalingen niet nakomt of kan nakomen.

Beheersmaatregelen:

- Gestructureerde kredietcontrole;
- Een zeer strak debiteurenbeleid, met geregelde controle op en passende acties bij niet betaalde facturen. Daardoor was het bedrag aan afschrijvingen wegens oninbaarheid van debiteuren in 2012 gering. De gemiddelde DSO was 32 dagen (2011: 34 dagen).

Goodwill - Bijzondere waardeverminderingen in verband met goodwill en andere immateriële activa kunnen het nettoresultaat negatief beïnvloeden.

Beheersmaatregelen:

- Periodieke monitoring van de winstgevendheid en toegevoegde waarde van activiteiten, om mogelijke oorzaken voor impairment van goodwill tijdig te signaleren en impairment van goodwill te voorkomen door adequate maatregelen te treffen;
- Minimaal jaarlijkse analyse en toetsing van de verantwoorde goodwill.

Wim Koornstra

IT-professional, GEOS

Sinds 1984 werkzaam in de ICT. Werkte onder andere bij Shell, CMG/Logica, Philips, Perfect for People, de Universiteit Maastricht en PinkRocade. Is sinds 2000 veelal als consultant/business analyst betrokken bij SAP-gerelateerde projecten voor multinationals. Heeft veel ervaring met SAP en procesintegratie (SAP PI). Trad in april 2011 in dienst van GEOS. Werkt momenteel als SAP PI-consultant mee aan een groot project bij FrieslandCampina.

“Werken voor GEOS bevalt me heel goed. Allereerst vanwege de continuïteit en de aantrekkelijke beloningsstructuur. Je inkomen is gebaseerd op een marktconform basissalaris plus 70 procent over het verschil tussen je interne en je externe tarief. Ze maken hun financiële beloften waar. Wat me ook aanspreekt is de praktische non-nonsense cultuur. Daardoor kunnen ze met weinig overhead veel doen. Verder kun je in alles merken dat er veel senior professionals werken. Zo heb ik met mijn manager geen traditionele functioneringsgesprekken, maar gesprekken over kansen en mogelijkheden.”



Compliancerisico's

Het voldoen aan de wet- en regelgeving is een vereiste waarop ieder beursgenoteerd bedrijf nauwgezet gecontroleerd wordt. Het niet voldoen kan zeer grote consequenties hebben, zoals reputatieschade, juridische claims, sancties en financiële schade.

Beheersmaatregelen:

- Adequate registratie van besluiten, claims, geschillen en contracten;
- Heldere interne beleidsregels en procedures die waarborgen dat DPA zorgvuldig, integer en volgens relevante wet- en regelgeving, codes en reglementen handelt;
- Een heldere Gedragscode en Compliance Reglement: DPA heeft deze (interne) reglementen in 2012 geactualiseerd en een Compliance Officer aangesteld;
- Periodiek overleg over dit onderwerp met de externe juridische adviseur;
- Tijdige en juiste afdracht van sociale lasten en loonbelasting;
- Naleving van de cao en pensioenreglementen;
- Identificatie en screening van medewerkers en freelancers.

Risicobeheersing en -controle

Met het risicobeheersings- en controlesysteem zoekt DPA het juiste evenwicht tussen klantgericht ondernemerschap en het risicoprofiel dat we als onderneming wensen te accepteren. Het risicomanagement en onze interne controlemaatregelen leveren een belangrijke bijdrage aan het tijdig herkennen en afdoende beheersen van deze risico's. Tevens ondersteunen zij ons bij het behalen van onze operationele en financiële doelen en bij het voldoen aan de van toepassing zijnde wet- en regelgeving. Vanwege de beoogde groei en het veranderende risicoprofiel van DPA worden de systemen voor risicobeheersing en controle doorlopend geëvalueerd, bijgesteld en verbeterd. Het systeem is gericht op beheersing van risico's die met de bedrijfsactiviteiten en de realisatie van bedrijfsdoelstellingen samenhangen. Ook bewaakt het de effectiviteit en efficiëntie van de bedrijfsprocessen en de consistentie van de administratieve processen.

Het kader voor risicobeheersing is in de hele groep geïmplementeerd. De verantwoordelijkheid voor de uitvoering van het beheerssysteem ligt primair bij de business units. Risicobeoordelingen zijn een integraal onderdeel van de jaarlijkse planning- en controlecyclus van de onderneming. Geconstateerde verbeterpunten worden geïmplementeerd en opnieuw getoetst in het proces van periodieke evaluatie. De resultaten worden besproken met de Raad van Commissarissen.

Het risicobeheersings- en controlesysteem

Het interne risicobeheersing- en controlesysteem van DPA bestaat uit verschillende instrumenten. Deze zijn onder te verdelen naar richtlijnen en overlegstructuren, rapportages en interne controlemaatregelen.

Richtlijnen en overlegstructuren

De belangrijkste richtlijnen en overlegstructuren zijn:

- De corporate governance-structuur, vastgelegd in de statuten en (interne) reglementen zoals de Gedragscode, het Reglement Voorwetenschap Medewerkers, het Insider Reglement en de Klokkenluidersregeling;
- Richtlijnen ten aanzien van de budgettering en jaarplannen;
- Richtlijnen ten aanzien van de financiële rapportage;
- Wekelijks overleg in het bestuur en maandelijks overleg met de business unit managers over de voortgang van de operatie en lopende projecten;
- Periodiek overleg met de Raad van Commissarissen, waarin de belangrijkste risico's en mitigerende maatregelen worden besproken.

Rapportages

De voornaamste pijlers onder de interne beheersing zijn de processen van de jaarlijkse bedrijfsplanning en prestatiebewaking. De strategie, de businessplannen, de belangrijkste risico's en de resultaten van de business

Gerben Klein Wassink

Commercieel Manager, Benkis Training & Coaching

Werkt al 14 jaar in de bancaire sector, sinds 2007 op interimbasis via Benkis Interim Professionals. Werkt sinds oktober 2012 bij Benkis Training & Coaching. Deze business unit verzorgt trainingen, workshops, inwerkprogramma's en coachingtrajecten voor bancaire instellingen. Deze succesvolle activiteiten zullen worden uitgebreid naar de andere DPA business units.

“Sinds mei 2007 heb ik verschillende functies bij banken vervuld via Benkis Interim Professionals. Ik was onder andere bedrijvenadviseur, manager bedrijvenadvies, teamleider en opleidingscoördinator. Sinds oktober 2012 help ik banken en professionals om hun opleidingsbehoeften in te vullen. Dit doen we via Benkis Training & Coaching, een bedrijf dat zowel DPA professionals als opdrachtgevers veel toegevoegde waarde biedt. We helpen professionals om hun kennis te vergroten én te delen. Doordat we dicht bij de klant blijven, kunnen we maatwerk bieden en snel inspelen op behoeften en vragen.”



units worden besproken met de Raad van Bestuur en door het bestuur met de Raad van Commissarissen. De businessplannen bevatten heldere doelstellingen en een inventarisatie van de voornaamste risico's. De rapportages zijn erop gericht om tijdig inzicht te krijgen in de realisatie van de doelstellingen. De communicatie over financiële en managementinformatie vindt plaats volgens de geldende interne richtlijnen. De belangrijkste rapportages zijn:

- Jaarbudget en businessplannen;
- Dagelijkse rapportage over de positie van liquide middelen;
- Gedetailleerde direct opvraagbare kwalitatieve informatie over onder andere de ontwikkeling van projecten in de 'pipeline', de bezettingsgraad en de orderportefeuille;
- Gedetailleerde maandelijkse informatie over de financiële resultaten ten opzichte van het budget en de resultaten van de voorgaande periode, inclusief een overzicht van de prestatie-indicatoren;
- Maandelijkse (schriftelijke) verantwoording van het management over relevante zaken als de debiteurenpositie, personeelsaangelegenheden, claims, marktverwachtingen, concurrentiepositie, analyse van het maandresultaat en overige risico's;
- Een rolling-forecast op kwartaalbasis, waarin de meest recente inzichten en verwachtingen verwerkt worden;
- Halfjaarlijkse uitgebreide financiële rapportage over de verwachte realisatie van het jaarbudget;
- Een tussentijdse verklaring over de algemene financiële gang van zaken in het eerste en derde kwartaal.

Interne controlemaatregelen

Een raamwerk van interne controlemaatregelen ondersteunt de financiële rapportage en de daaraan ten grondslag liggende procedures. Dit raamwerk is te verdelen in:

- *Beleidsuitgangspunten* - In de beleidsuitgangspunten zijn de ambities van DPA vervat met de wijze waarop deze worden nagestreefd. Periodiek worden de strategische uitgangspunten geëvalueerd en indien nodig herzien tijdens overleg tussen de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen.
- *Strategische doelstellingen* - Alle business units hebben businessplannen opgesteld en vertaald naar doelstellingen en begrotingen. Hieraan toetsen het bestuur en het management elke maand de resultaten.
- *Controle* - Er vindt controle plaats om vast te stellen dat alle rapportages tijdig, betrouwbaar en volledig plaatsvinden en dat het risicomanagementbeleid en de beheersmaatregelen adequaat worden uitgevoerd.

Tevens worden waar nodig maatregelen beschreven ter verdere optimalisatie van het intern beheersingssysteem.

Verklaring omtrent de werking van de risicobeheersings- en controlesystemen

De Raad van Bestuur verklaart dat, gelet op het hier beschreven systeem voor risicobeheersing en controle, de financiële verslaggeving adequaat is opgezet. Zij heeft in het verslagjaar naar behoren gefunctioneerd in het verschaffen van een redelijke mate van zekerheid dat de jaarrekening over 2012 geen materiële onjuistheden bevat. Er zijn geen aanwijzingen dat de systemen voor risicobeheersing en controle op de financiële verslaggeving in het lopende jaar niet naar behoren hebben gefunctioneerd. De systemen kunnen geen absolute zekerheid bieden dat onjuistheden in de jaarrekening altijd ontdekt of voorkomen zullen worden.

Verklaring inzake artikel 5:25c Wet financieel toezicht (Wft)

De Raad van Bestuur van DPA verklaart dat, voor zover bekend, de jaarrekening 2012 (pagina 53 tot en met 107) is opgesteld in overeenstemming met algemeen aanvaarde grondslagen voor financiële verslaggeving en een getrouw beeld geeft van de activa, de passiva, de financiële positie en het resultaat van DPA en gezamenlijk in de consolidatie opgenomen ondernemingen. Het jaarverslag (pagina 7 tot en met 51) geeft een getrouw beeld van de status op de balansdatum en de gang van zaken gedurende het boekjaar van DPA en de met haar verbonden ondernemingen, waarvan de gegevens in de jaarrekening zijn opgenomen. In het jaarverslag zijn de belangrijkste risico's en onzekerheden waarmee de vennootschap wordt geconfronteerd beschreven, alsmede de daarvoor getroffen beheersmaatregelen.

Amsterdam, 7 maart 2013
Raad van Bestuur
Eric Winter, CEO
Olav Berten, COO

Leonie Koenes

Compliance professional, DPA Compliance

Studeerde commerciële economie aan de HES Amsterdam en behaalde vervolgens haar masters in International Relations aan de Universiteit van Amsterdam. Werkte voor verschillende financiële dienstverleners en trad in september 2012 als compliance professional in dienst van DPA. Startte direct met een opleiding aan het Nederlands Compliance Instituut. Is sinds oktober 2012 gedetacheerd bij Rabobank Alkmaar e.o.

“Momenteel hou ik me zowel bezig met het controleren van de klantintegriteit als met het communiceren van het nieuwe compliance beleid van Rabobank. Dat is het leuke van mijn werk: je hebt een controlefunctie, maar bent ook veel bezig met training en begeleiding van de business. Je analyseert, adviseert, stuurt en licht voor. Naast inhoudelijke kennis dien je daarom ook over goede analytische, communicatieve en commerciële vaardigheden te beschikken. Bij DPA Compliance kan ik me de aspecten van dit brede vakgebied eigen maken en me blijven verbreden.”



Corporate Governance

DPA streeft naar een bestuursstructuur die recht doet aan de belangen van de onderneming, haar klanten, aandeelhouders, medewerkers en de samenleving. Hierbij vormt de Nederlandse Corporate Governance Code ('de Code') een belangrijke leidraad. Deze gedragscode voor beursgenoteerde bedrijven heeft als doel verbeterde transparantie in de jaarrekening, betere verantwoording aan de Raad van Commissarissen en versterking van de zeggenschap en bescherming van aandeelhouders. De Code is in 2003 door de Commissie Tabaksblat vastgesteld en in december 2008 geactualiseerd door de Monitoring Commissie Corporate Governance (Commissie Frijns).

Structuur

DPA is een naamloze vennootschap met statutaire zetel in Nederland waarvan de aandelen zijn toegelaten tot de effectenbeurs NYSE Euronext Amsterdam. De Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur zijn samen verantwoordelijk voor de algehele corporate governance-structuur en het toezicht daarop. De structuur wordt jaarlijks geëvalueerd. In lijn met de Code zijn in 2012 de (interne) reglementen, de profielschets voor leden van de Raad van Commissarissen en de Gedragscode van DPA geactualiseerd. Ook is een Compliance Officer aangesteld.

- *De Raad van Bestuur* bestuurt DPA op strategisch, financieel en organisatorisch gebied. Bestuursleden worden benoemd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. De Raad van Bestuur bestaat uit twee personen. Samen met de business unit managers vormen zij het dagelijks bestuur van de onderneming in operationele zin.
- *De Raad van Commissarissen* houdt toezicht op het beleid van de Raad van Bestuur en de algemene gang van zaken in de vennootschap en de met haar verbonden ondernemingen. Zij staat het bestuur met raad terzijde. Conform de statuten dient de Raad uit drie personen te bestaan. In 2011 en 2012 is de vacature voor een derde commissaris niet ingevuld omdat de Raad de afgelopen anderhalf jaar voorrang heeft gegeven aan het definiëren en implementeren van een nieuwe strategische koers. Op de aandeelhoudersvergadering van 25 april 2013 zal de Raad van Commissarissen de heer B.J. van Genderen voordragen als derde commissaris.
- *De Algemene Vergadering van Aandeelhouders* neemt besluiten over zaken zoals de vaststelling van de jaarrekening, goedkeuring van dividenduitkeringen, benoemingen van bestuursleden en commissarissen, bezoldigingsregelingen en wijzigingen van de statuten. De Algemene Vergadering van Aandeelhouders dient goedkeuring te geven aan besluiten van het bestuur over belangrijke veranderingen in de identiteit of het karakter van de vennootschap of de onderneming. Ten minste eenmaal per jaar wordt een Algemene Vergadering van Aandeelhouders gehouden. De oproeping geschiedt via de website van DPA.
- *De Ondernemingsraad* behartigt de belangen van de medewerkers en zorgt voor doorlopende medezeggenschap in het kader van de Wet op de Ondernemingsraden.
- *De accountant* wordt benoemd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders na een voordracht van de Raad van Commissarissen. Tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 26 april 2012 is Deloitte Accountants B.V. benoemd als externe accountant voor het boekjaar 2012. De externe accountant woont de vergaderingen van de Raad van Commissarissen en de Algemene Vergadering van Aandeelhouders bij waarin de jaarcijfers worden behandeld.
- *De Secretaris van de Vennootschap* ondersteunt de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen, ziet erop toe dat juiste procedures worden gevolgd en dat wordt gehandeld in overeenstemming met de wettelijke en statutaire verplichtingen.
- *De Compliance Officer* ziet erop toe dat de medewerkers van DPA integer handelen en dat de Gedragscode van DPA wordt nageleefd. Hij bevordert dat de medewerkers van DPA vertrouwd raken en blijven met de aard, inhoud en achtergrond van de Gedragscode en is een onafhankelijk aanspreekpunt voor het melden van integriteitkwesies en overtredingen van de Gedragscode.

Naleving en handhaving van de Code

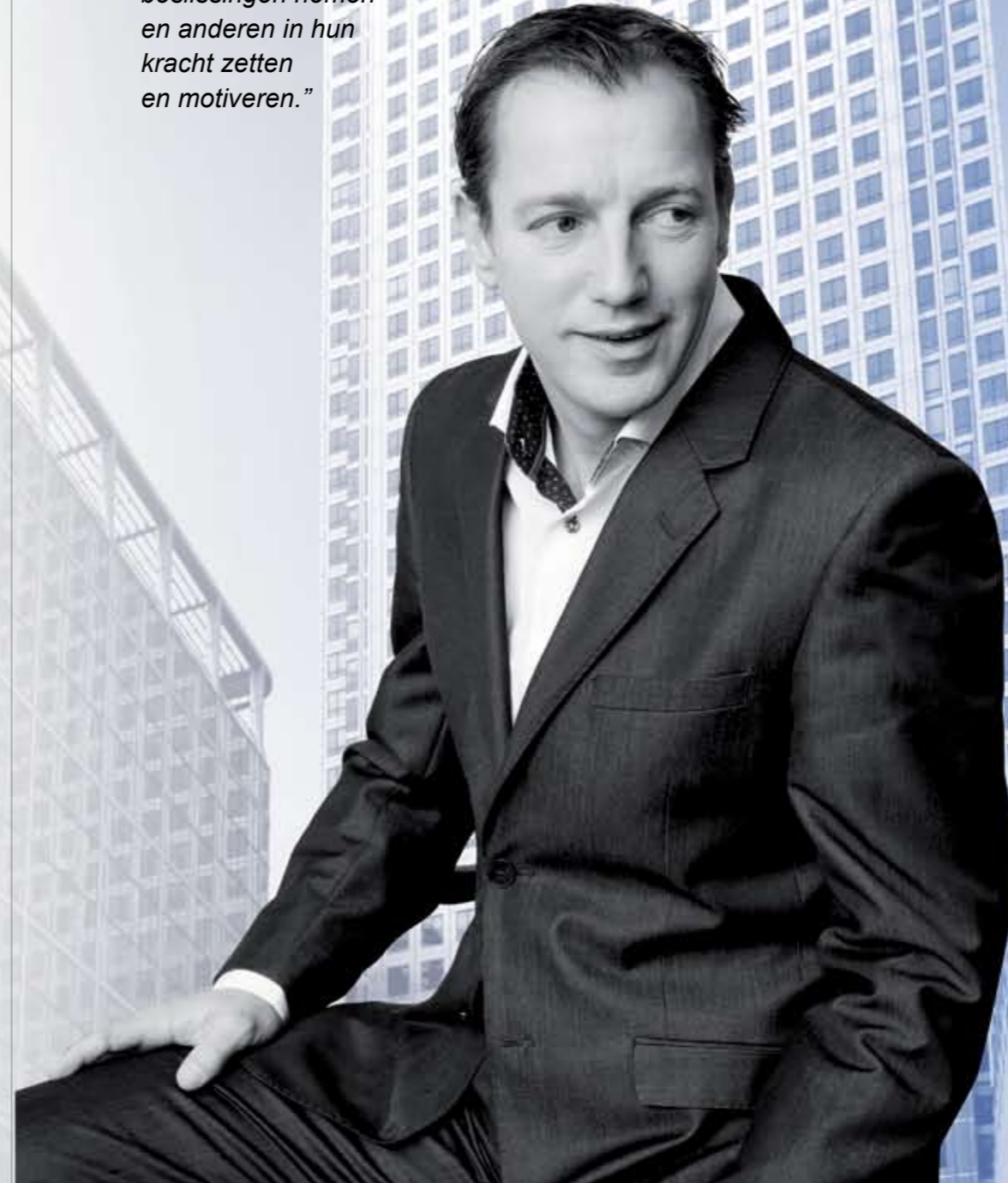
De Code bevat principes en best practice-bepalingen die de bij een vennootschap betrokken personen en partijen tegenover elkaar in acht zouden moeten nemen. DPA onderschrijft de uitgangspunten van de Code en voldoet aan het merendeel van de best practice-bepalingen. Met name de omvang van de onderneming weerhoudt DPA van het toepassen van een aantal best practice-bepalingen. DPA geeft een bondige en gemotiveerde omschrijving van

Marc Lukkien

Consultant, DPA Finance

Een controller kan zich niet meer beperken tot de financiële verslaglegging en cijfers. De uitdaging is om stuurinformatie aan te reiken en actief mee te denken over de business en businessplannen. Om verbindingen te leggen en impact achter te laten. Samen met The Hague Executive Campus en FPnP leidt DPA Finance business controllers op om nieuwe benaderingen en werkwijzen te beheersen en zich nieuwe vaardigheden eigen te maken. Binnen DPA is Marc Lukkien de eerste exponent van deze nieuwe generatie business controllers, die wij 'impact controllers' noemen.

"Met mijn bedrijfseconomische achtergrond en mba heb ik veel ervaring op het gebied van (business) planning & control opgebouwd en verander- en verbetertrajecten geïnitieerd en geïmplementeerd. Sinds 2008 vervul ik managementrollen als business controller. Daartoe is het belangrijk om in korte tijd je weg te vinden in organisaties en goed te communiceren op verschillende vlakken en niveaus. Als controller fungeer ik als link tussen de commerciële organisatie, het management en de backoffice. Daarbij hoort ook het samenwerken, verantwoordelijkheden en beslissingen nemen en anderen in hun kracht zetten en motiveren."



de onderwerpen waarop de vennootschap afwijkt van de Code. In die gevallen handelt DPA zo veel mogelijk in de geest van de Code. Elke substantiële verandering in de corporate governance-structuur van de vennootschap en in de naleving van de code wordt onder een apart agendapunt ter bespreking aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders voorgelegd.

Raad van Bestuur

Voor zover hierna niet anders vermeld wordt, past DPA de best practice-bepalingen van hoofdstuk II van de Code toe:

- II.1.1 - Benoeming leden Raad van Bestuur voor een periode van vier jaar. DPA benoemt haar bestuurders voor onbepaalde tijd. Het functioneren van een bestuurder is bepalend voor de duur van de benoeming. Dit wordt jaarlijks geëvalueerd door de Raad van Commissarissen.
- II.2.7 - Ontslagvergoeding conform de kantonrechterformule. Voor de periode tot 31 december 2013 zijn afwijkende afspraken gemaakt met de heren Winter en Berten. Als de arbeidsovereenkomst voor deze datum wordt ontbonden als gevolg van vertrek op verzoek van de vennootschap of als gevolg van overlijden of langdurige arbeidsongeschiktheid, bedraagt de ontslagvergoeding tweemaal het vaste deel van het jaarsalaris. Bij beëindiging van de arbeidsovereenkomst voor deze datum als gevolg van een andere reden, wordt de ontslagvergoeding conform de kantonrechterformule bepaald. Deze bedraagt ten hoogste 50 procent van het vaste deel van het jaarsalaris.
- II.2.14 - Publicatie belangrijkste elementen van contract van bestuurder. De lopende arbeidsovereenkomsten van de per 27 april 2011 benoemde bestuurders zijn gerespecteerd. Informatie over de hoogte en structuur van de beloning van de individuele leden van het bestuur is opgenomen in toelichting 30 'Beloningen Raad van Bestuur'.
- II.3.4 - Na het samengaan van DPA en NIG in 2011 is de huurovereenkomst voor een van een vennootschap van de heer Winter gehuurd pand aan de Parklaan 48 in Bussum gecontinueerd (zie toelichting 27 'Verbonden partijen' van de jaarrekening). Hierbij worden best practice-bepalingen II.3.2 tot en met II.3.4 nageleefd.

Raad van Commissarissen

Ten aanzien van de 'samenstelling en de rol van drie kerncommissies van de Raad van Commissarissen' (principe III.5) geldt dat vanwege de beperkte omvang van de Raad van Commissarissen (minder dan vier leden) geen aparte audit-, remuneratie- en selectie- en benoemingscommissies zijn ingesteld. Best practice-bepalingen III.5.4, III.5.5, III.5.8, III.5.9, III.5.10, III.5.14, V.1.2, V.2.3, V.3.1, V.3.2 en V.3.3 gelden ten aanzien van de gehele Raad van Commissarissen. Alle onderwerpen worden in de voltallige Raad besproken. Daarbij is een verdeling gemaakt naar aandachtsgebieden. Vanwege zijn financiële expertise heeft de heer Icke de audit in zijn portefeuille. De heer Lindenberg heeft remuneratie, selectie en benoeming in zijn portefeuille.

DPA heeft een two-tier bestuursstructuur. Principe III.8 en de bijbehorende best practice-bepalingen zijn derhalve niet van toepassing.

DPA kijkt op de volgende punten af van de best practice-bepalingen van hoofdstuk III van de Code:

- III.2.1 en 2.2 - Onafhankelijkheid commissarissen. DPA beschouwt de leden van de Raad van Commissarissen als onafhankelijk. In strikt formele zin voldoet de heer Icke niet aan de geldende criteria, aangezien hij voorzitter is van het investeringscomité van Project Holland Fonds. Overeenkomstig het reglement van Project Holland Fonds neemt de heer Icke geen deel aan vergaderingen van het investeringscomité die DPA als onderwerp hebben.
- III.3.1 - Diversiteit in samenstelling Raad. Over diversiteit is onder andere besloten dat bij de selectie van kandidaten nadrukkelijk gezocht wordt naar vrouwelijke kandidaten. Gezien de omvang van de Raad is het echter niet realistisch om minimumpercentages te hanteren voor de verschillende diversiteitskenmerken.
- III.3.3 en III.4.1 - Introductieprogramma commissarissen. Gezien de omvang en organisatievorm van DPA wordt geen formeel introductieprogramma gevolgd.
- III.6.3 - Bij de aandelenemissie van 18 april 2012 is een onderwriting agreement aangegaan met Project Holland Fonds. Ron Icke, voorzitter van de Raad van Commissarissen van DPA, is lid van de investeringscomité van Project Holland Fonds. Bij deze transactie zijn best practice-bepalingen III.6.1 tot en met III.6.3 nageleefd.

- III.6.4 - Ten tijde van de eerdergenoemde transactie hield Project Holland Fonds een aanmerkelijk belang in de vennootschap. De transactie is onder in de branche gebruikelijke condities overeengekomen. Daarbij is best practice-bepaling III.6.4 nageleefd.

Aandelen en Algemene Vergadering van Aandeelhouders

Het maatschappelijk kapitaal is opgebouwd uit gewone aandelen aan toonder belichaamd in een 'global certificate'. Per 18 april 2012 zijn 3,7 miljoen nieuwe gewone aandelen uitgegeven (8,9 procent van het huidige uitstaande aandelenkapitaal). De emissie heeft het totaal aantal uitstaande DPA aandelen op 45.477.492 gebracht. De vennootschap kent geen preferente aandelen of prioriteitsaandelen. Er zijn geen certificaten van aandelen of cumulatief preferente aandelen met medewerking van de vennootschap uitgegeven. Een belangrijk deel van de aandelen is in handen van (private) equity fondsen en institutionele beleggers.

Tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders leggen de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur verantwoording af over het in het voorgaande boekjaar gevoerde beleid en uitgeoefende toezicht. DPA hanteert een beleid inzake bilaterale contacten met aandeelhouders en heeft dit op haar website geplaatst conform best practice-bepaling IV.3.13. Voor de uitoefening van het stemrecht door houders van gewone aandelen gelden geen beperkingen - noch ten aanzien van het aantal stemmen noch ten aanzien van de periode waarin ze mogen worden uitgeoefend.

DPA kijkt op de volgende punten af van de principes en best practice-bepalingen van hoofdstuk IV van de Code:

- Principe IV.1 - Mogelijkheid om op afstand te stemmen en te communiceren met alle (andere) aandeelhouders. De statuten van DPA zijn aangepast aan de wetswijzigingen ter bevordering van het gebruik van elektronische communicatiemiddelen bij de besluitvorming. De Raad van Bestuur kan bepalen dat rechten met betrekking tot een algemene vergadering van aandeelhouders kunnen worden uitgeoefend door middel van een elektronisch communicatiemiddel. DPA wacht de verdere ontwikkelingen op het gebied van het online stemmen op afstand af alvorens hierin te voorzien.
- Best practice-bepaling IV.3.1 - Het via webcasting, telefonisch of anderszins kunnen volgen van analistenbijeenkomsten, presentaties en persconferenties. Voor het beschikbaar stellen van deze faciliteiten is de vennootschap op dit moment nog onvoldoende toegerust. DPA kondigt eventuele bijeenkomsten aan via de website en stelt hier ook de gepresenteerde informatie beschikbaar.

Financiële verslaggeving, interne auditfunctie en externe accountant

DPA onderschrijft de principes en bijbehorende best practice-bepalingen met betrekking tot 'financiële verslaggeving' (principe V.1), 'rol, benoeming, beloning en beoordeling van het functioneren van de externe accountant' (principe V.2) en 'relatie en communicatie van de externe accountant met de organen van de vennootschap' (principe V.4) en past deze toe.

DPA kijkt op de volgende punten af van de principes en best practice-bepalingen van hoofdstuk V van de Code:

- Principe V.3 - Interne auditor. Gezien de omvang van de onderneming kan het aanstellen van een interne auditfunctionaris uit economische overwegingen niet gerechtvaardigd worden. Jaarlijks evalueert de Raad van Commissarissen conform best practice-bepaling V.3.3 of er behoefte aan een interne auditfunctie is.

Besluit artikel 10 overnamerichtlijn

De informatie bedoeld in het Besluit artikel 10 overnamerichtlijn (artikel 3b Vaststellingsbesluit) staat in de hoofdstukken 'Corporate Governance', 'Aandeelhoudersinformatie', en 'Risico's, risicobeheersing en -controle' en in de toelichting op de enkelvoudige jaarrekening. De bevoegdheden van het bestuur, in het bijzonder tot de uitgifte van aandelen in de vennootschap en de verkrijging van aandelen door de vennootschap, zijn vastgelegd in artikel 7, 9 en 10 van de statuten.

De volgende door Besluit artikel 10 overnamerichtlijn vereiste onderwerpen zijn niet van toepassing:

- Beperking door de vennootschap van de overdracht van aandelen;
- Bijzondere zeggenschapsrechten verbonden aan aandelen en de naam van de gerechtigde;
- Aandelenregelingen voor werknemers;
- Het mechanisme voor de controle van een regeling die rechten toekent aan werknemers om aandelen in het kapitaal van de vennootschap of een dochtermaatschappij te nemen of te verkrijgen, wanneer de controle niet rechtstreeks door de werknemers wordt uitgeoefend;
- Beperking van stemrecht en van termijnen voor de uitoefening van stemrecht;
- Overeenkomsten met aandeelhouders, voor zover aan de vennootschap bekend, die aanleiding kunnen geven tot beperking van de overdracht van aandelen of tot beperking van het stemrecht;
- Belangrijke overeenkomsten waarbij de vennootschap partij is en die tot stand komen, worden gewijzigd of ontbonden onder de voorwaarde van een wijziging van zeggenschap over de vennootschap nadat een openbaar bod is uitgebracht, alsmede de gevolgen van die overeenkomsten;
- Overeenkomsten van de vennootschap met een bestuurder of werknemer die voorzien in een toe te kennen uitkering bij beëindiging van het dienstverband, zuiver naar aanleiding van het uitbrengen van een openbaar bod.

Corporate Governance-verklaring

De Corporate Governance-verklaring zoals bedoeld in artikel 2a van het Vaststellingsbesluit nadere voorschriften inhoud jaarverslag van (effectief) 1 januari 2010 ('Vaststellingsbesluit') is permanent beschikbaar via de DPA-website of op te vragen bij de vennootschap. De vereiste informatie zoals bedoeld in de artikelen 3, 3a en 3b van het Vaststellingsbesluit is tevens te vinden in de onderstaande hoofdstukken, onderdelen en pagina's van dit jaarverslag. Zij dient als hier ingelast en herhaald te worden beschouwd.

- De corporate governance-structuur en naleving van de principes en best practice-bepalingen van de Corporate Governance Code (artikel 3 Vaststellingsbesluit) is beschreven in het hoofdstuk 'Corporate Governance'.
- De belangrijkste kenmerken van het interne risicobeheersings- en controlesysteem in verband met het proces van financiële verslaggeving van de groep (artikel 3a sub a Vaststellingsbesluit) staan in het hoofdstuk 'Risiko's, risicobeheersing en -controle'.
- Informatie over het functioneren van de Algemene Vergadering en de voornaamste bevoegdheden en de rechten van de aandeelhouders (artikel 3a sub b Vaststellingsbesluit) staat in het hoofdstuk 'Corporate Governance'.
- Op pagina 10 van dit jaarverslag zijn de aandeelhouders vermeld die met betrekking tot hun belang in DPA een melding op grond van hoofdstuk 5.3 van de Wet op het financieel toezicht (Wft) hebben gedaan. Tussen DPA en de betrokken grootaandeelhouders bestaan geen aandeelhoudersovereenkomsten.
- De samenstelling, benoeming, bevoegdheden en het functioneren van de Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen (artikel 3a sub c Vaststellingsbesluit) zijn beschreven in de hoofdstukken 'Corporate Governance', 'Verslag van de Raad van Commissarissen' en in de paragraaf 'Personalia' op pagina 12.
- Ieder aandeel DPA geeft recht op het uitbrengen van één stem. Voor het uitoefenen van het stemrecht door houders van gewone aandelen gelden geen beperkingen - noch ten aanzien van het aantal stemmen noch ten aanzien van de periode waarin ze mogen worden uitgeoefend.
- DPA meldt onverwijld of periodiek aan de Autoriteit Financiële Markten het totaal van de wijzigingen in haar kapitaal en stemmen conform de artikelen 5:34 en 5:35 van de Wft. DPA heeft geen deelnemingen die in aanmerking komen voor meldingen uit hoofde van artikel 5:43 van de Wft.
- Het integriteitsbeleid van DPA is beschreven in het hoofdstuk 'Corporate Governance' en in de Gedragscode en het Klokkenluiderreglement (zie ook DPA-website).

Pieter Loos en Sebastian Schreijer

Business unit managers, DPA Spanish Professionals

Deze twee jonge ondernemers zetten zich sinds juli 2012 onder het DPA-label in voor het werven, selecteren en begeleiden van Spaanse talenten voor schaarse specialismen in bijvoorbeeld de zware industrie, scheepsbouw, engineering, energy en de zorg.

“Met DPA Spanish Professionals leggen we een brug voor hoogopgeleide Spaanse talenten die graag in Nederland aan de slag willen in schaarse specialismen. Door ons actieve netwerk kunnen we op korte termijn grote groepen vakbekwame kandidaten mobiliseren. We zorgen ook voor de juiste begeleiding. Zo kunnen deze professionals een waardevolle bijdrage aan de Nederlandse economie leveren.”



Verslag van de Raad van Commissarissen

Het jaar 2012 stond voor DPA in het teken van het verder verbeteren van de operationele prestaties en het versterken van de marktpositie en schaalgrootte. De Raad van Commissarissen heeft de initiatieven en resultaten van DPA gedurende het jaar steeds vanuit dit perspectief beoordeeld. Hierbij bieden we u het verslag aan van onze werkzaamheden in deze periode.

Toezicht en activiteiten

De Raad van Commissarissen houdt toezicht op het beleid van de Raad van Bestuur en de algemene gang van zaken bij DPA. Daarnaast staat de Raad van Commissarissen de Raad van Bestuur bij met advies. Bij de vervulling van haar taak richt de Raad van Commissarissen zich naar het belang van de vennootschap en de met haar verbonden ondernemingen. Dit met de Nederlandse Corporate Governance Code als uitgangspunt. De Raad van Commissarissen handelt conform de wettelijke bepalingen en de bevoegdheden die in de statuten van DPA zijn omschreven. De actuele versie van deze statuten en het reglement van de Raad van Commissarissen zijn beschikbaar via de website van de vennootschap (www.dpa.nl).

Het toezicht betreft onder andere:

- De strategie, het beleid en de realisatie van de doelstellingen van de vennootschap;
- De financiële resultaten en de vermogenspositie;
- De aan de ondernemingsactiviteiten verbonden risico's en de interne risicobeheersings- en controlesystemen;
- De naleving van de wet- en regelgeving.

In 2012 is de Raad van Commissarissen in vijf reguliere vergaderingen bijeen geweest met de Raad van Bestuur. Daarnaast waren er vijf extra vergaderingen. Bij drie extra vergaderingen waren de voltallige Raad van Commissarissen en Raad van Bestuur aanwezig. Naast de reguliere informatiestromen van de Raad van Bestuur beschikt de Raad van Commissarissen over haar eigen informatiebronnen zoals de rapportages en gesprekken met de accountant, de business unit managers en de ondernemingsraad. De Raad is eenmaal bijeen gekomen met alle business unit managers en eenmaal met de ondernemingsraad. De Raad van Commissarissen heeft deze contacten als constructief en waardevol ervaren. Zoals gebruikelijk is, was de externe accountant aanwezig bij de bespreking van de jaarrekening en de uitkomsten van de jaarrekeningcontrole.

De Raad van Commissarissen bespreekt in de loop van elk jaar onder andere de strategie, de kwartaalresultaten, het risicomanagement en de beheersing van risico's, duurzaamheid, investeringsvoorstellen en de businessplannen. Ook evalueert de Raad van Commissarissen jaarlijks - in afwezigheid van de Raad van Bestuur - het functioneren van de CEO en COO. Eén vergadering was geheel gewijd aan de strategie van DPA. Buiten de plenaire vergaderingen had de voorzitter van de Raad van Commissarissen regelmatig contact met de CEO over de operationele gang van zaken en actuele onderwerpen.

Belangrijke onderwerpen waarover naast de regulier terugkerende agendapunten is gesproken en beslissingen zijn genomen waren:

- Het remuneratiebeleid voor de Raad van Bestuur;
- De Corporate Governance-structuur en reglementen van DPA;
- De overname en integratie van Benkis Interim Professionals;
- De overname en integratie van Benkis Training & Coaching;
- De uitgifte van 3,7 miljoen nieuwe gewone aandelen DPA;
- Ontsluiting van nichemarkten via nieuwe business units;
- Uitbreiding van de Raad van Commissarissen.

Samenstelling en bezoldiging Raad van Bestuur

De samenstelling van de Raad van Bestuur is in 2012 niet gewijzigd. Wel is het managementteam versterkt met nieuwe business unit managers.

De honorering van de leden van de Raad van Bestuur bestond in 2012 uit een vast salarisdeel, een variabel bestanddeel, een pensioenregeling en overige secundaire arbeidsvoorwaarden. In 2012 bedroeg het vaste

Dirk Lindenbergh en Ron Icke Raad van Commissarissen

“We realiseren ons hoe belangrijk het is om steeds alert te zijn op kansen en zo goed mogelijk te presteren in veranderende markten. En om de kwaliteit van de geboden dienstverlening en de ondersteunende processen en systemen te blijven verbeteren. We hebben er alle vertrouwen in dat DPA deze ontwikkeling weet te continueren.”



salarisdeel voor de leden van de Raad van Bestuur op jaarbasis 240.000,- euro en 8 procent vakantiegeld. De leden van de Raad van Bestuur ontvingen een bijdrage in hun pensioenkosten van 30.625,- euro.

De onderstaande tabel geeft de remuneratie die de leden van de Raad van Bestuur hebben ontvangen schematisch weer. Voor het remuneratierapport 2012 verwijzen we naar de website van DPA.

Remuneratie bestuur x duizend euro	H.R.G. Winter <i>in dienst per 27 april 2011</i>		O.O. Berten <i>in dienst per 27 april 2011</i>		M.J. Delwel <i>uit dienst per 1 september 2011</i>		M.L.J. Boodie <i>uit dienst per 1 september 2011</i>	
	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011
Periodiek betaalde beloningen	259	132	259	132	-	167	-	151
Korte termijn incentive	125	75	125	75	-	-	-	-
Pensioenrechten	31	23	31	23	-	-	-	-
Uitkeringen bij beëindiging dienstverband	-	-	-	-	-	67	-	194

Remuneratiebeleid

In de aandeelhoudersvergadering van 26 april 2012 is een nieuw remuneratiebeleid voor 2012-2014 vastgesteld, op voorstel van de Raad van Commissarissen. Bij het bepalen van dit beleid is aansluiting gezocht bij wat marktconform genoemd kan worden. Daartoe is onder andere gekeken naar een 'peer group' van directe concurrenten van DPA en is mede in acht genomen de maatschappelijke discussies rond remuneratie in het algemeen. Een scenario-analyse op de bezoldiging van de Raad van Bestuur is door de Raad van Commissarissen niet nodig geacht omdat er geen lange termijn incentives in het remuneratiebeleid 2012-2014 zijn opgenomen. De onderstaande tabel geeft een schematisch overzicht van het remuneratiebeleid.

Remuneratiebeleid 2012	Beschrijving	Bijzonderheden
Basissalaris	<ul style="list-style-type: none"> Voor 2012 vastgesteld op 240.000,- euro per jaar 8% vakantiegeld 	Wordt jaarlijks vastgesteld door de Raad van de Commissarissen en eens per drie jaar getoetst ten opzichte van vergelijkbare beursgenoteerde ondernemingen
Korte termijn incentive	<ul style="list-style-type: none"> Variabele financiële vergoeding tot maximaal 100% van het vaste jaarsalaris Voor 80% via staffel gekoppeld aan het behalen van de EBITDA-taakstelling voor het boekjaar Voor 20% gekoppeld aan het behalen van specifiek overeengekomen (kwantitatieve en kwalitatieve) doelstellingen Wordt uitgekeerd als brutosalaris 	Jaarlijks worden prestatiecriteria opgesteld. Voor de niet financiële criteria worden concrete afspraken gemaakt over de kwalitatieve en kwantitatieve doelstellingen. Het beoordelen van de financiële prestatiecriteria gebeurt op basis van de vastgestelde jaarrekening.
Lange termijn incentive	<ul style="list-style-type: none"> Geen 	Uitsluitend kortetermijnbonus van 2012 tot en met 2014
Secundaire arbeidsvoorwaarden	<ul style="list-style-type: none"> Pensioenrechten: jaarlijkse vergoeding van 30.625,- euro Passende leaseauto 	

Menno Jehee

Interim Legal Counsel, DPA Legal

Studeerde rechten in Leiden en Oxford. Deed achtereenvolgens ervaring op als inspecteur der rijksfinanciën, advocaat en bedrijfsjurist. Is sinds 2008 werkzaam als Interim Legal Counsel. Werkt momenteel voor de afdeling Compliance, Audit & Risk van International Card Services BV (ICS), een dochtervennootschap van ABN AMRO. Levert volgens opdrachtgevers snel meerwaarde door zijn gedegen juridische kennis en praktische instelling in combinatie met een hoge mate van betrokkenheid, enthousiasme en flexibiliteit.

“Als interim legal counsel kom je in aanraking met processen en rechtsgebieden bij verschillende organisaties. Ik krijg veel energie van veranderingen en nieuwe uitdagingen. Zo weet ik me altijd snel in te lezen en in te werken. Ik ben nu bezig met het verder versterken van de compliance-, risk- en auditfuncties binnen ICS tegen de achtergrond van onder meer nieuwe wet- en regelgeving en de kaders van toezichthouders en de aandeelhouder.”



Samenstelling en bezoldiging Raad van Commissarissen

Benoemingen en herbenoemingen van leden van de Raad van Commissarissen vinden plaats door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Commissarissen kunnen maximaal driemaal voor een periode van vier jaar zitting hebben in de Raad. Bij de herbenoeming vindt een toetsing plaats aan de profielschets. Daarbij wordt gestreefd naar een gemengde samenstelling met een redelijke balans tussen geslacht, leeftijd, deskundigheid en ervaring van de individuele leden. Gelet op de op 16 januari 2013 in werking getreden Wet Bestuur en Toezicht, is onder andere besloten dat bij de selectie van kandidaten nadrukkelijk gezocht wordt naar vrouwelijke kandidaten.

De Raad van Commissarissen bestaat uit Ron Icke (voorzitter) en Dirk Lindenberg. Beide heren zijn op 3 oktober 2010 benoemd voor een eerste termijn van vier jaar. Meer informatie over de Raad van Commissarissen is te vinden in de paragraaf 'Personalia' op pagina 12. De Raad van Commissarissen heeft het voornemen om de heer Bart-Jan van Genderen op donderdag 25 april voor te dragen voor benoeming als commissaris door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Gezien de omvang van de vennootschap en de samenstelling van de Raad zijn geen aparte commissies ingesteld.

De Raad van Commissarissen is zo samengesteld dat de leden onafhankelijk van elkaar en van de Raad van Bestuur of enig bijkomend belang kunnen optreden in de zin van de Nederlandse Corporate Governance Code. Als voorzitter van het investeringscomité van Project Holland Fonds is de heer Icke in strikt formele zin niet 'onafhankelijk van de onderneming' in de betekenis van best practice-bepaling III.2.1. Overeenkomstig het reglement van Project Holland Fonds neemt hij geen deel aan vergaderingen van het investeringscomité die DPA als onderwerp hebben.

In 2012 is het reglement voor de Raad van Commissarissen geactualiseerd. Het nieuwe reglement is in werking getreden op 20 december 2012 en beschikbaar via de website van de vennootschap.

De bezoldiging van de leden van de Raad van Commissarissen is niet afhankelijk van de resultaten van de vennootschap en bedroeg in het verslagjaar totaal 70.000,- euro. De honorering voor de voorzitter van de Raad van Commissarissen bedroeg 40.000,- euro en de honorering voor een lid van de Raad van Commissarissen bedroeg 30.000,- euro.

Functioneren van de Raad van Commissarissen

Zoals gebruikelijk heeft de Raad van Commissarissen zijn eigen functioneren geëvalueerd in een vergadering waarbij de Raad van Bestuur niet aanwezig was. In deze evaluatie is informatie uit gesprekken met de Raad van Bestuur meegenomen. Ook heeft toetsing plaatsgevonden aan de best practices van de Nederlandse Corporate Governance Code. Hieruit zijn geen bijzonderheden voortgekomen. Met behulp van een competentiematrix is geconcludeerd dat ieder lid van de Raad van Commissarissen over de voor de vervulling van zijn taak benodigde deskundigheid beschikt. Mede in verband met de vacature voor een derde lid van de Raad van Commissarissen is de profielschets in 2012 geactualiseerd.

Jaarrekening en resultaatbestemming

De Raad van Bestuur heeft de jaarrekening over het boekjaar 2012 voorgelegd aan de Raad van Commissarissen. De jaarrekening is besproken in onze vergadering op 7 maart 2013. Deze jaarrekening is opgenomen op de pagina's 53 tot en met 107 van dit jaarverslag. Het door de directie opgestelde jaarverslag, waarin de jaarrekening over 2012 is opgenomen, is gecontroleerd door Deloitte Accountants B.V. De controleverklaring is weergegeven op pagina 108. We stellen de Algemene Vergadering van Aandeelhouders voor om de jaarrekening van 2012 vast te stellen en de daarin opgenomen resultaatbestemming goed te keuren. Gezien onze focus op het versterken van de kapitaalpositie en de inzet op groei heeft de Raad van Bestuur, met goedkeuring van de Raad van Commissarissen, besloten om over 2012 geen dividend uit te keren. Na de winst van 1,2 miljoen euro resulteert per 31 december 2012 een eigen vermogen van 38,2 miljoen euro. Tevens stellen we de Algemene Vergadering van Aandeelhouders voor om de Raad van Bestuur decharge te verlenen voor het gevoerde bestuur en, separaat daarvan, de Raad van Commissarissen te dechargeren voor het uitgeoefende toezicht.

Aan de medewerkers

In 2012 is op alle fronten hard gewerkt om de activiteiten verder uit te breiden en de positie van DPA in de verschillende nichemarkten te versterken. Veel medewerkers hebben hierover meegedacht en hier - ieder op hun eigen manier - aan bijgedragen. Graag willen we alle medewerkers bedanken voor hun inzet en betrokkenheid. Ook spreken we onze waardering uit voor de prettige samenwerking met het managementteam, de secretaris van de vennootschap en de OR.

Uit het in oktober uitgevoerde onderzoek naar de tevredenheid van medewerkers, dat DPA voortaan iedere twee jaar zal herhalen, is gebleken dat interim professionals de medewerkers DPA als werkgever gemiddeld een 7 geven en de interne medewerkers gemiddeld een 7,5. In 2013 zullen de via deze enquête gesignaleerde verbeterpunten waar mogelijk worden aangepakt om DPA een nog aantrekkelijker bedrijf te maken om voor of mee te werken.

Tot slot

We sluiten een uitdagend jaar af waarin DPA, aansluitend op de in 2011 doorgevoerde herstructurering, verder heeft gebouwd aan een solide basis voor de toekomst. De aandelenemissie en herfinanciering hebben DPA extra slagkracht gegeven in het nastreven van haar groeistrategie. Met de Raad van Bestuur realiseert de Raad van Commissarissen zich hoe belangrijk het is om steeds alert te zijn op kansen en zo goed mogelijk te presteren in veranderende markten. En om de kwaliteit van de geboden dienstverlening en de ondersteunende processen en systemen te blijven verbeteren. De Raad van Commissarissen heeft alle vertrouwen dat deze ontwikkeling wordt gecontinueerd en zal de voortgang nauwlettend blijven volgen.

Amsterdam, 7 maart 2013

Raad van Commissarissen van DPA Group N.V.

R. Icke RA, voorzitter

D. Lindenberg MBA

Geconsolideerde jaarrekening 2012

Geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten over het boekjaar eindigend op 31 december 2012

x duizend euro	Toelichting	2012	2011
Netto-omzet	7, 29	65.126	50.256
Kostprijs van de omzet	8	49.985	38.956
Brutowinst		15.141	11.300
Verkoopkosten	9	6.662	6.480
Algemene beheerkosten	10	6.590	12.726
Bijzondere waardevermindering goodwill	12	0	5.416
		13.252	24.622
Bedrijfsresultaat		1.889	-13.322
Financiële baten	13	10	3
Financiële lasten	13	-382	-350
Netto financieringslasten		-372	-347
Resultaat voor winstbelastingen		1.517	-13.699
Winstbelasting over resultaat	14	-353	2.179
Nettoresultaat over het jaar		1.164	-11.490
Niet-gerealiseerde resultaten over boekjaar na winstbelastingen		-	-
Totaal gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten over het boekjaar		1.164	-11.490
Nettoresultaat toe te rekenen aan:			
Aandeelhouders van de vennootschap	15	1.164	-11.490
Minderheidsbelang		-	-
Nettoresultaat over het jaar		1.164	-11.490
Nettoresultaat per aandeel toe te rekenen aan de aandeelhouders van de vennootschap gedurende het jaar (in euro per gewoon aandeel):			
Nettoresultaat per gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen	15	0,03	-0,34
Verwaterd nettoresultaat per gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen	15	0,03	-0,33

Geconsolideerde balans per 31 december 2012

x duizend euro	Toelichting	31 december 2012	31 december 2011
Activa			
Materiële vaste activa	16	654	889
Immateriële activa	17	44.086	36.784
Uitgestelde belastingvorderingen	18	3.446	3.832
Vaste activa		48.186	41.505
Handels- en overige vorderingen	19	15.638	14.133
Belastingvorderingen		18	279
Liquide middelen	20	2.312	498
Vlottende activa		17.968	14.910
Totaal activa		66.154	56.415
Eigen vermogen			
Geplaatst aandelenkapitaal	21	4.548	4.178
Agio	21	72.843	68.858
Reserves	21	-40.316	-28.826
Onverdeeld resultaat	21	1.164	-11.490
Eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouders van de vennootschap		38.239	32.720
Minderheidsbelang		-	-
Totaal eigen vermogen		38.239	32.720
Verplichtingen			
Voorzieningen	23	810	892
Overige langlopende verplichtingen	24	3.909	1.971
Langlopende verplichtingen		4.719	2.863
Voorzieningen	23	495	3.257
Bankschulden	22	7.867	5.869
Winstbelastingen	18	294	-
Overige schulden	24	14.540	11.706
Kortlopende verplichtingen		23.196	20.832
Totaal verplichtingen		27.915	23.695
Totaal eigen vermogen en verplichtingen		66.154	56.415

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

x duizend euro	Toelichting	2012	2011
Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten			
Nettoresultaat		1.164	-11.490
Aanpassingen voor:			
Afschrijvingen materiële vaste activa	16	307	503
Amortisatie immateriële activa	17	1.563	1.528
Bijzondere waardevermindering goodwill	17	-	5.416
Bijzondere waardevermindering materiële vaste activa	16	100	800
Netto financieringslast	13	372	347
Winstbelastingen	14	353	-2.179
Last uit hoofde van op aandelen gebaseerde betalingen	11	-	410
		2.695	6.825
Mutatie in:			
Handels- en overige vorderingen	28	181	716
Winstbelastingen		309	-
Crediteuren en overige schulden	28	-1.420	1.448
Voorzieningen	28	-2.844	-1.849
		-3.774	315
Kasstroom uit operationele activiteiten			
		85	-4.350
Betaalde rente	13	-382	-350
Ontvangen rente	13	10	3
Ontvangen winstbelasting		279	-754
		-93	-1.101
Nettokasstroom uit bedrijfsactiviteiten			
		-8	-5.451
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
Verwerving van een onderneming (exclusief liquide middelen)	28	-3.739	-13.192
Verwerving werkkapitaal van een onderneming	28	-298	-
Investerings in materiële vaste activa	16	-172	-118
Nettokasstroom uit investeringsactiviteiten			
		-4.209	-13.310
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
Opbrengst uit uitgifte van aandelenkapitaal	28	4.033	17.450
Aflossing leningen	22	-	-2.472
Nettokasstroom uit financieringsactiviteiten			
		4.033	14.978
Nettoename(/-afname) in geldmiddelen en kasequivalenten			
		-184	-3.783
Geldmiddelen en kasequivalenten per 1 januari		-5.371	-1.588
Nettoename(/-afname) in geldmiddelen en kasequivalenten		-184	-3.783
Geldmiddelen en kasequivalenten per 31 december			
		-5.555	-5.371

Geconsolideerd overzicht van mutaties in het eigen vermogen

x duizend euro	Toelichting	Toe te rekenen aan aandeelhouders van de vennootschap				Totaal
		Geplaatst aandelenkapitaal	Agio	Reserves	Onverdeeld resultaat	
Stand per 1 januari 2011						
	21	1.776	40.735	-23.466	-5.360	13.685
Nettoresultaat 2011						
					-11.490	-11.490
Transacties met aandeelhouders van de vennootschap, rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen						
Resultaatbestemming 2010						
Aandelenemissie		2.391	28.039	-5.360	5.360	30.430
Op aandelen gebaseerde betalingen		11	399			410
Emissiekosten			-315			-315
Transacties met aandeelhouders van de vennootschap, rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen						
		2.402	28.123	-5.360	5.360	30.525
Stand per 31 december 2011						
	21	4.178	68.858	-28.826	-11.490	32.720
Nettoresultaat 2012						
					1.164	1.164
Transacties met aandeelhouders van de vennootschap, rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen						
Resultaatbestemming 2011						
Aandelenemissie		370	3.700	-11.490	11.490	4.070
Op aandelen gebaseerde betalingen			322			322
Emissiekosten			-37			-37
Transacties met aandeelhouders van de vennootschap, rechtstreeks verwerkt in het eigen vermogen						
		370	3.985	-11.490	11.490	4.355
Stand per 31 december 2012						
	21	4.548	72.843	-40.316	1.164	38.239

Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening

(x duizend euro, tenzij anders aangegeven)

1. Algemene informatie

DPA Group N.V. is een naar Nederlands recht opgerichte naamloze vennootschap. DPA is gevestigd in Amsterdam en houdt daar kantoor aan de Gatwickstraat 11. DPA is genoteerd aan NYSE Euronext Amsterdam. De vennootschap is statutair op 18 maart 1999 opgericht als DPA Flex Group N.V. Deze naam is op 9 juni 2009 gewijzigd in DPA Group N.V.

De geconsolideerde jaarrekening van DPA Group N.V. omvat de vennootschap en haar dochterondernemingen (samen te noemen 'DPA' of de 'Groep'). De geconsolideerde jaarrekening omvat de financiële gegevens van DPA Group N.V. en de volgende dochterondernemingen:

- DPA Beheer B.V. (100%)
- DPA Nederland B.V. (100%)
- Nederlandse Interim Groep B.V. (100%)
- GEOS IT Professionals B.V. (100%)
- DPA Supply Chain People B.V. (100%)
- DPA Finance B.V. (100%)
- DPA IT B.V. (100%)
- DPA Compliance B.V. (100%)
- DPA Engineering B.V. (75%)
- DPA Spanish Professionals B.V. (100%)
- DPA Engineering Zware Industrie B.V. (100%)
- DPA Human Resources B.V. (100%)
- DPA Onderwijs B.V. (100%)
- DPA Banking Professionals B.V. (100%)
- DPA Banking & Insurance B.V. (100%)
- DPA Overheid B.V. (100%)
- DPA Legal B.V. (100%)
- Conink Consultants B.V. (100%)
- Benkis Interim Professionals B.V. (100%, vanaf 24 april 2012)
- Benkis Training & Coaching B.V. (100%, vanaf 1 oktober 2012)
- DPA Sociale Zekerheid B.V. (100%, geliquideerd op 2 april 2012)
- DPA Recht & Ruimte B.V. (100%, geliquideerd op 2 april 2012)
- NIG ICT B.V. (100%, geliquideerd op 2 april 2012)
- NIG Finance B.V. (100%, geliquideerd op 2 april 2012)
- DPA Vast B.V. (100%, geliquideerd op 2 april 2012)
- DPA Fit B.V. (100%, geliquideerd op 2 april 2012)

Activiteiten

De activiteiten van DPA bestaan in hoofdzaak uit detachering van financieel-administratieve, juridische, bancaire, technische, inkoop- en IT-professionals. Dit zijn bijvoorbeeld controllers, hoofden financiën, risicomangers, salarisadministrateurs, systeem- en netwerkbeheerders, procurement-specialisten, IT-professionals, projectleiders, juristen en engineers.

2. Gehanteerde grondslagen bij de opstelling van de jaarrekening

Overeenstemmingsverklaring

De geconsolideerde jaarrekening is door de Raad van Bestuur van de vennootschap opgesteld in overeenstemming met de International Financial Reporting Standards (IFRS) zoals aanvaard binnen de Europese Unie. Bij het opstellen van de vennootschappelijke winst- en verliesrekening is gebruik gemaakt van de vrijstelling ex artikel 2:402 Boek BW. De geconsolideerde jaarrekening wordt voor publicatie vrijgegeven op 12 maart 2013. De

jaarrekening wordt op de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 25 april 2013 ter vaststelling aan de aandeelhouders voorgelegd.

Grondslag voor de waardering

De jaarrekening is opgesteld op basis van historische kosten, tenzij anders aangegeven.

Presentatie- en functionele valuta

De jaarrekening wordt opgesteld in euro's, de functionele en presentatievaluta van DPA. Alle bedragen worden weergegeven in duizenden euro's, tenzij anders is aangegeven.

Gebruik van schattingen en oordelen

Bij het opstellen van de jaarrekening dient het bestuur bepaalde oordelen te vormen, schattingen te maken en veronderstellingen te doen die van invloed kunnen zijn op de gerapporteerde waarde van activa en passiva, baten en lasten. De schattingen en hiermee verbonden veronderstellingen zijn gebaseerd op ervaringen uit het verleden en op verschillende andere factoren die gegeven de omstandigheden als redelijk kunnen worden beschouwd. De werkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen en veronderstellingen.

De door het management gevormde oordelen die belangrijke gevolgen kunnen hebben voor de jaarrekening en schattingen die een aanmerkelijk risico van materiële aanpassingen in zich bergen zijn nader uiteengezet in toelichting 4 'Gebruik van schattingen en oordelen'.

3. Belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving

De hierna beschreven grondslagen zijn door de entiteiten van DPA consistent toegepast op alle perioden die in deze geconsolideerde jaarrekening worden gepresenteerd.

Grondslagen voor de consolidatie

De geconsolideerde jaarrekening omvat de financiële gegevens van DPA Group N.V. en haar dochterondernemingen. Dochterondernemingen zijn rechtspersonen waarin DPA Group N.V., direct of indirect, beslissende zeggenschap kan uitoefenen doordat zij beschikt over de meerderheid van stemrechten of op enige andere wijze de financiële en operationele activiteiten kan beheersen. Hierbij wordt rekening gehouden met potentiële stemrechten die op dat moment uitoefenbaar of converteerbaar zijn. Dochterondernemingen worden geconsolideerd vanaf het moment waarop voor het eerst sprake is van zeggenschap tot het moment waarop deze zeggenschap eindigt.

Als sprake is van een minderheidsbelang van derden in het eigen vermogen van een dochteronderneming wordt dat belang apart gepresenteerd als onderdeel van het eigen vermogen van de Groep. Het aandeel in het resultaat dat toegerekend wordt aan minderheidsaandeelhouders wordt toegevoegd aan of in mindering gebracht op het minderheidsbelang, zelfs als dit ertoe leidt dat de minderheidsbelangen een negatief saldo hebben.

Als transacties tussen meerderheids- en minderheidsaandeelhouders plaatsvinden, worden deze behandeld als een transactie tussen twee aandeelhouders. De resultaten op deze transacties worden in het vermogen verwerkt.

Eliminatie intercompany-transacties

Intragroepssaldi en -transacties, alsmede eventuele niet-gerealiseerde winsten en verliezen op transacties binnen de Groep of baten en lasten uit dergelijke transacties worden bij de opstelling van de geconsolideerde jaarrekening geëlimineerd. Niet-gerealiseerde winsten uit hoofde van transacties met deelnemingen die volgens de 'equity'-methode worden verwerkt, worden geëlimineerd naar rato van het belang van de Groep in de deelneming.

Verantwoording van bedrijfscombinaties

Bedrijfscombinaties worden verwerkt op basis van de overnamemethode per de overnamedatum, dat wil zeggen de datum waarop de controlerende zeggenschap overgaat naar de Groep. Er is sprake van beslissende zeggenschap

als de Groep de mogelijkheid heeft om het financiële en operationele beleid van een entiteit te bepalen om voordelen te verkrijgen uit de activiteiten van de entiteit. Bij de beoordeling van zeggenschap houdt de Groep rekening met op dat moment uitoefenbare potentiële stemrechten.

Als de initiële verwervingsprijs ten tijde van de rapportagedatum afhankelijk van toekomstige gebeurtenissen en derhalve onzeker is, rapporteert de Groep ten aanzien van de verwervingsprijs een geschatte voorwaardelijke vergoeding. De Groep waardeert op overnamedatum de voorwaardelijke vergoeding op reële waarde. De waardering van deze verplichting op reële waarde is gebaseerd op een beoordeling van de feiten en omstandigheden op overnamedatum. Als zich binnen een periode van één jaar na overnamedatum feiten en omstandigheden voordoen, die nadere informatie verschaffen over de situatie op de overnamedatum en in een andere voorwaardelijke vergoeding hadden geresulteerd, wordt de voorwaardelijke vergoeding aangepast op basis van deze nieuwe feiten en omstandigheden.

Overnames op of na 1 januari 2010

Voor overnames op of na 1 januari 2010 waardeert de Groep de goodwill als:

- De reële waarde van de overgedragen vergoeding; plus
- Het opgenomen bedrag van eventuele minderheidsbelangen in de overgenomen partij; plus
- De reële waarde van het voorafgaande belang in de overgenomen partij als de bedrijfscombinatie in fasen plaatsvindt; verminderd met
- Het opgenomen nettobedrag (over het algemeen de reële waarde) van de identificeerbare verworven activa, passiva en aangegane verplichtingen.

Als het verschil negatief is, wordt onmiddellijk een boekwinst uit een voordelige koop in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten opgenomen.

Door de Groep gemaakte kosten in verband met een bedrijfscombinatie, niet zijnde kosten in verband met de uitgifte van aandelen, worden verwerkt in het resultaat wanneer zij worden gemaakt. Kosten in verband met de uitgifte van nieuwe aandelen worden rechtstreeks ten laste van het eigen vermogen gebracht.

De reële waarde van een voorwaardelijke vergoeding wordt op overnamedatum in de balans opgenomen. Als die voorwaardelijke vergoeding wordt geclassificeerd als eigen vermogen, vindt geen latere herwaardering plaats en wordt de afwikkeling verantwoord binnen het eigen vermogen. In het andere geval worden wijzigingen na eerste opname in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten opgenomen.

Overnames tussen 1 januari 2004 en 1 januari 2010

Voor gedane overnames tussen 1 januari 2004 en 1 januari 2010 is goodwill het positieve verschil tussen de kostprijs van de acquisitie en het belang van de Groep in het opgenomen bedrag (over het algemeen de reële waarde) van de identificeerbare activa, verplichtingen en voorwaardelijke verplichtingen van de overgenomen partij. Als het verschil negatief was, werd onmiddellijk een boekwinst uit een voordelige koop in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten opgenomen.

Door de Groep gemaakte transactiekosten in verband met een bedrijfscombinatie, niet zijnde kosten in verband met de uitgifte van aandelen, werden opgenomen als onderdeel van de kostprijs van de overname.

Verantwoording van verwerving van minderheidsbelangen

Met ingang van 1 januari 2010 past de Groep bij de verwerving van minderheidsbelangen IAS 27 toe. Volgens deze grondslag worden verworven minderheidsbelangen verwerkt als transacties met eigenaars in hun capaciteit van eigenaar. Daarom wordt uit hoofde van dergelijke transacties geen goodwill of resultaat opgenomen. De aanpassingen van de minderheidsbelangen zijn gebaseerd op een evenredig bedrag van de netto-activa van de dochteronderneming.

Voorheen werd bij de verwerving van een minderheidsbelang in een dochteronderneming goodwill opgenomen, die het meerdere vertegenwoordigde van de boekwaarde van het belang en de op de transactiedatum verworven netto-activa.

Financiële instrumenten

Financiële activa en verplichtingen worden gesaldeerd in de balans gepresenteerd als de Groep een wettelijk afdwingbaar recht op deze saldering heeft en voornemens is om op nettobasis te betalen of om het actief en de verplichting gelijktijdig te realiseren.

Niet-afgeleide financiële activa

Leningen en vorderingen worden door de Groep bij eerste opname verwerkt op de datum waarop de Groep contractpartij wordt.

Als de contractuele rechten op de kasstromen uit het actief aflopen, of als de Groep de contractuele rechten op de ontvangst van de kasstromen uit het financieel actief overdraagt via een transactie waarbij nagenoeg alle aan het eigendom van dit actief verbonden risico's en voordelen worden overgedragen, neemt de Groep een financieel actief niet langer in de balans op. Als de Groep een belang behoudt of creëert in de overgedragen financiële activa, wordt dit belang afzonderlijk als actief of verplichting opgenomen.

De niet-afgeleide financiële activa betreffen uitsluitend leningen, vorderingen en liquide middelen. Leningen en vorderingen zijn financiële instrumenten met vaste of bepaalde betalingen, die niet op een actieve markt zijn genoteerd. Dergelijke activa worden bij eerste opname gewaardeerd tegen reële waarde plus eventuele direct toerekenbare transactiekosten. Na eerste opname worden leningen en vorderingen gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs met behulp van de effectieve-rentemethode verminderd met eventuele bijzondere waardeverminderingverliezen.

Leningen en vorderingen bestaan uit geldmiddelen, kasequivalenten en handels- en overige vorderingen.

Niet-afgeleide financiële verplichtingen

De eerste opname van uitgegeven (achtergestelde) leningen door de Groep vindt plaats op de datum waarop de Groep contractpartij wordt. Bij alle overige financiële verplichtingen vindt de eerste opname op de transactiedatum plaats. De transactiedatum is de datum waarop de Groep zich verbindt aan de contractuele bepalingen van het instrument. Zodra aan de prestatie ingevolge de verplichting is voldaan, deze is opgeheven of verlopen, neemt de Groep een financiële verplichting niet langer in de balans op.

De Groep classificeert de aangehouden niet-afgeleide financiële verplichtingen onder de categorie 'Overige financiële verplichtingen'. Dergelijke passiva worden bij eerste opname gewaardeerd tegen reële waarde plus eventuele direct toerekenbare transactiekosten. Na eerste opname worden deze financiële verplichtingen gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs met behulp van de effectieve-rentemethode. De effectieve-rentemethode is gebaseerd op de verwachte stroom van kasontvangsten, waarbij rekening wordt gehouden met het risico van vervroegde aflossing van het onderliggende financiële instrument en de directe kosten en opbrengsten, zoals de in rekening gebrachte transactiekosten, bemiddelingsprovisies en disagio of agio.

Overige financiële verplichtingen bestaan uit leningen, financieringsverplichtingen, rekening-courantkredieten bij banken, handelsschulden en overige te betalen posten.

Direct opeisbare rekening-courantkredieten die een integraal deel van het middelenbeheer van de Groep vormen, maken in het kasstroomoverzicht deel uit van geldmiddelen en kasequivalenten.

Netto-omzet

DPA levert met hooggekwalificeerde professionals kennis- en capaciteitsoplossingen voor vakgebieden zoals IT, finance, legal, legal services, sociale zekerheid, banking en insurance, engineering en supply chain management. De omzet bestaat uit vergoedingen voor dienstverlening (detacheren van gespecialiseerde professionals). De Groep fungeert ook als tussenpersoon voor het detacheren van professionals via andere, niet aan de Groep gelieerde ondernemingen.

De netto-omzet uit diensten betreft de over het boekjaar van derden ontvangen en te ontvangen tegenprestaties uit hoofde van de reële waarde van de geleverde diensten exclusief de daarover geheven belastingen, zijnde de gewerkte uren tegen de overeengekomen tarieven gedurende het verslagjaar. Als de Groep in transacties slechts als tussenpersoon fungeert, wordt alleen het bijbehorende provisiebedrag als netto-omzet verantwoord. De netto-omzet uit hoofde van diensten wordt in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten verantwoord naar rato van de verrichte dienstverlening op balansdatum.

Als uit hoofde van één overeenkomst diensten in verschillende verslagperioden worden geleverd, wordt de vergoeding tijdsevenredig toegerekend op basis van de dienstverlening tijdens de verschillende perioden.

Bedrijfskosten

Bedrijfskosten worden geclassificeerd op basis van het functionele model.

Brutowinst is het verschil tussen de netto-omzet en de directe kosten inzake gedetacheerden, aangeduid als kostprijs van de omzet. De directe kosten omvatten met name de kosten voor inhuur van derden, personeelskosten en leasekosten voor het wagenpark.

Verkoopkosten betreffen de personeels- en accommodatiekosten met betrekking tot de operationele activiteiten, advertentie- en marketingkosten en de overige verkoopkosten.

Algemene beheerkosten betreffen de personeels- en accommodatiekosten met betrekking tot de indirecte activiteiten, automatiseringskosten en overige algemene beheerskosten.

Bedrijfskosten worden verantwoord in het jaar waarop zij betrekking hebben.

Leasing

Leasebetalingen uit hoofde van operationele leasing worden lineair over de leaseperiode in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten opgenomen. Vergoedingen ontvangen als stimulering voor het sluiten van leaseovereenkomsten worden als integraal deel van de totale leasekosten in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten verwerkt over de leasetermijn.

Leaseovereenkomsten worden als financiële leaseovereenkomsten geclassificeerd als de economische aan het onderliggende actief verbonden voor- en nadelen in belangrijke mate voor rekening en risico van de Groep zijn. De minimale leasebetalingen uit hoofde van financiële lease worden deels als financieringskosten en deels als aflossing van de uitstaande verplichting opgenomen. De financieringskosten worden zodanig aan iedere periode van de totale leasetermijn toegerekend dat dit resulteert in een constante periodieke rentevoet over het resterende saldo van de verplichting.

De beoordeling of een overeenkomst een lease is of bevat, vindt plaats op grond van de economische realiteit op het tijdstip van het aangaan van het contract. Het contract wordt aangemerkt als een financiële leaseovereenkomst als de nakoming afhankelijk is van het gebruik van een specifiek actief of de overeenkomst het gebruiksrecht van een specifiek actief omvat.

Bij de aanvang of herbeoordeling van de financiële lease-overeenkomst scheidt de Groep betalingen en overige door de overeenkomst vereiste vergoedingen in betalingen voor de lease en betalingen voor de overige elementen, op basis van hun relatieve reële waarden. Als de Groep concludeert dat het praktisch niet haalbaar is om de betalingen betrouwbaar te scheiden, worden een actief en een verplichting opgenomen voor een bedrag dat gelijk is aan de reële waarde van het onderliggende actief. Naarmate betalingen worden gedaan, wordt de verplichting verminderd en worden impliciete financieringskosten met betrekking tot de verplichting opgenomen. Dit op basis van de marginale rentevoet van de Groep.

Financiële baten en lasten

De financiële lasten omvatten interestlasten en oprenting van voorzieningen en rentedragende schulden. De financiële baten omvatten interestbaten en koersverschillen op liquide middelen. Interestlasten en -baten worden berekend onder toepassing van de effectieve-rentemethode en tijdsevenredig verantwoord in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten.

Winstbelasting

De winstbelastingen zijn berekend op basis van de geldende fiscale bepalingen en tegen op balansdatum vastgestelde belastingtarieven of tegen tarieven waartoe materieel op balansdatum is besloten. Bij de berekening van winstbelastingen worden vrijgestelde winstbestanddelen in aanmerking genomen. De winstbelastingen betreffen acute en uitgestelde winstbelastingen. In het geconsolideerde resultaat begrepen verliezen van dochterondernemingen worden bij de berekening van de belastingen naar de winst in aanmerking genomen voor zover verrekening met toekomstige fiscale winsten realiseerbaar wordt geacht. Belastingen worden in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten verantwoord met uitzondering van belastingen die betrekking hebben op posten die direct in het eigen vermogen worden verantwoord. De bijbehorende belastingen worden in die gevallen eveneens direct in het eigen vermogen verantwoord.

Uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen worden verantwoord voor tijdelijke verschillen tussen de waarde van de activa en passiva volgens de in de jaarrekening gevolgde waarderingsgrondslagen en de fiscale voorschriften. Uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen worden gesaldeerd als een wettelijk afdwingbaar recht aanwezig is om daaruit voortvloeiende acute belastingen, die te vorderen en te betalen zijn, met elkaar te compenseren en als de uitgestelde belastingen betrekking hebben op dezelfde belastingautoriteit. Uitgestelde belastingvorderingen, met inbegrip van die voortvloeiend uit voorwaartse verliescompensatie, worden gewaardeerd voor zover verrekening met toekomstige fiscale winsten waarschijnlijk wordt geacht.

Uitgestelde belastingvorderingen en verplichtingen worden gewaardeerd tegen belastingtarieven die zijn vastgesteld op balansdatum, of tegen tarieven waartoe materieel al op balansdatum is besloten, voor de jaren waarin naar verwachting de boekwaarde van de activa en verplichtingen zal worden gerealiseerd of afgewikkeld. Uitgestelde belastingvorderingen en verplichtingen worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

Voor de volgende tijdelijke verschillen wordt geen uitgestelde belastingverplichting getroffen: fiscaal niet-afrekbare goodwill, de eerste opname van activa of verplichtingen die noch de commerciële noch de fiscale winst beïnvloeden en verschillen die verband houden met investeringen in dochterondernemingen, voor zover zij in de voorzienbare toekomst waarschijnlijk niet afgewikkeld zullen worden.

Materiële vaste activa

Materiële vaste activa worden verantwoord tegen historische kosten minus cumulatieve afschrijvingen en cumulatieve bijzondere waardeverminderingverliezen. Onder de historische kosten zijn begrepen direct aan de aanschaf van de betreffende activa gerelateerde uitgaven. Daaropvolgende uitgaven voor bijvoorbeeld reparatie en onderhoud worden alleen geactiveerd als het waarschijnlijk is dat de actiefpost additionele toekomstige economische voordelen genereert en als de kostprijs van de actiefpost betrouwbaar kan worden vastgesteld. Alle overige kosten worden direct ten laste van het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten gebracht.

De afschrijvingen op materiële vaste activa worden lineair ten laste gebracht van het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten over de geschatte gebruiksduur vanaf het moment dat de betreffende activa gereed zijn voor gebruik.

De restwaarde en levensduur van de activa worden jaarlijks per balansdatum beoordeeld en aangepast als dit noodzakelijk is.

De bij de verkoop van materiële vaste activa ontstane winsten en verliezen worden verantwoord in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten onder de algemene beheerskosten.

Immateriële activa

Goodwill

Goodwill die voortvloeit uit bedrijfscombinaties wordt verantwoord onder immateriële activa.

Goodwill wordt gewaardeerd tegen kostprijs verminderd met cumulatieve bijzondere waardevermindingsverliezen.

Goodwill wordt toegerekend aan kasstroomgenererende eenheden en minimaal eenmaal per jaar getoetst op bijzondere waardevermindering op basis van een 'discounted cash flow'-berekening. Goodwill wordt vanaf het moment van acquisitie toegekend aan kasstroomgenererende eenheden die naar verwachting synergievoordelen zullen opleveren.

Bijzondere waardeverminderingen met betrekking tot een kasstroomgenererende eenheid worden in eerste instantie toegerekend aan de boekwaarde van de goodwill van de betreffende kasstroomgenererende eenheid en vervolgens pro rata in mindering gebracht op de boekwaarde van de overige langlopende activa van die kasstroomgenererende eenheid. Een bijzondere waardevermindering met betrekking tot goodwill wordt niet teruggedraaid.

Overige immateriële activa

Overige immateriële activa zoals klantenbestanden, merknamen, intern ontwikkelde software, medewerkerdatabases en cv's hebben een eindige gebruiksduur. Zij worden verantwoord tegen kostprijs minus cumulatieve amortisatie en bijzondere waardevermindingsverliezen.

Als immateriële activa in een bedrijfscombinatie zijn verworven, is de kostprijs gelijk aan de reële waarde op de overnamedatum. Als voor een actief geen actieve markt bestaat, wordt de kostprijs bepaald op het bedrag dat de entiteit betaald zou hebben in een transactie tussen onafhankelijke partijen die ter zake goed geïnformeerd en tot een transactie bereid zijn, gebaseerd op de best beschikbare informatie.

Intern ontwikkelde software wordt geactiveerd voor zover de kostprijs voortvloeit uit de ontwikkelingsfase van een intern project. Dit als kan worden aangetoond dat het project technisch uitvoerbaar is, de intentie aanwezig is om het project te voltooien, het actief gebruikt zal worden en zal bijdragen aan verwachte toekomstige kasstromen.

Uitgaven inzake intern ontwikkelde klantenbestanden, merknamen en medewerkerdatabases worden als kosten in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten verantwoord.

Amortisatie op overige immateriële activa wordt lineair ten laste van het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten verantwoord, overeenkomstig de geschatte gebruiksduur van het actief. Overige immateriële activa worden afgeschreven vanaf het moment dat ze gereed zijn voor gebruik.

De restwaarde en de levensduur van de overige immateriële activa worden jaarlijks per balansdatum beoordeeld en indien noodzakelijk aangepast.

Bijzondere waardeverminderingen

De boekwaarde van de activa van de Groep, met uitzondering van uitgestelde belastingvorderingen, wordt op ieder rapportagemoment beoordeeld om te bepalen of er indicaties zijn voor een bijzondere waardevermindering. Als dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het betreffende actief bepaald. Als het niet mogelijk is om de realiseerbare waarde van dit individuele actief te bepalen, wordt deze bepaald van de kasstroomgenererende eenheid waartoe het actief behoort. Voor de toets op bijzondere waardevermindering worden activa gegroepeerd op het laagste niveau waarop separate kasstromen worden geïdentificeerd (kastroomgenererende eenheden). Er wordt een bijzondere waardevermindering verantwoord als de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde. De realiseerbare waarde is de hoogste van de opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde. Een bijzondere waardevermindering wordt direct ten laste van het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten gebracht.

Een bijzondere waardevermindering inzake overige activa wordt teruggedraaid als de bij het bepalen van de realiseerbare waarde gebruikte schattingen zijn verbeterd.

De bijzondere waardevermindering wordt slechts teruggenomen voor zover de boekwaarde van de actiefpost niet hoger is dan de boekwaarde die wordt bepaald alsof de bijzondere waardevermindering niet zou zijn verantwoord waarbij rekening wordt gehouden met de oorspronkelijke afschrijvingen.

Handels- en overige vorderingen

De handels- en overige vorderingen worden initieel gewaardeerd tegen reële waarde. Deze komt in het algemeen overeen met de nominale waarde. Opvolgende waardering vindt plaats tegen geamortiseerde kostprijs gebruikmakend van de effectieve-rentemethode verminderd met een voorziening voor bijzondere waardeverminderingen. Een voorziening voor bijzondere waardeverminderingen voor handels- en overige vorderingen wordt gevormd als het waarschijnlijk is dat de Groep niet in staat is om deze vorderingen volledig te innen. De voorzieningen worden bepaald op basis van individuele beoordeling van de inbaarheid van de vorderingen. De hoogte van de voorziening is gelijk aan het verschil tussen de boekwaarde van de vordering en de contante waarde van de geschatte toekomstige kasstromen. De bijzondere waardeverminderingen worden ten laste van het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten gebracht.

Eigen vermogen

Gewone aandelen worden geclassificeerd als eigen vermogen. De dividenduitkering op gewone aandelen wordt als kortlopende schuld verantwoord in de periode waarin het dividend door de aandeelhouders is goedgekeurd.

Bij een mutatie als gevolg van de uitgifte van eigen aandelen wordt het bedrag van de ontvangen vergoedingen onder aftrek van de direct toerekenbare kosten als mutatie in het eigen vermogen opgenomen onder aandelenkapitaal en, indien van toepassing, onder agio.

Bij inkoop van eigen aandelen die onder eigen vermogen in de balans zijn verwerkt, wordt het bedrag van de betaalde vergoeding, met inbegrip van de direct toerekenbare kosten, als mutatie in het eigen vermogen opgenomen. Ingekochte aandelen worden geclassificeerd als ingekochte eigen gewone aandelen en gepresenteerd als aftrekpost op het totale vermogen.

Op het moment van verkoop van eerder ingekochte aandelen wordt het bedrag van de ontvangen vergoeding - verminderd met direct toerekenbare kosten - verantwoord onder ingekochte aandelen in het eigen vermogen voor het bedrag van de oorspronkelijk ontvangen vergoeding. Het verschil wordt verantwoord in de algemene reserve.

Voorzieningen

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen uit hoofde van in het verleden opgetreden gebeurtenissen, waarvan het bij de afhandeling van de verplichtingen waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen nodig is en waarvan de omvang van de verplichting op betrouwbare wijze is in te schatten. Als het effect materieel is, wordt de hoogte van de voorzieningen bepaald door het contant maken van de geschatte toekomstige kasstromen, op basis van een interestpercentage dat een afspiegeling is van de actuele tijdswaarde van geld en, indien van toepassing, van de specifieke risico's van de verplichting. De oprenting van de voorziening wordt verwerkt als financieringslast.

Reorganisatievoorzieningen worden verantwoord als de Groep een gedetailleerd en formeel reorganisatieplan heeft goedgekeurd en de reorganisatie is begonnen of publiekelijk is gecommuniceerd. In de reorganisatievoorziening zijn voornamelijk de geschatte kosten in verband met de opzegging van dienstverbanden begrepen.

Er wordt in de balans een voorziening voor verlieslatende contracten opgenomen als de door de Groep naar verwachting te behalen voordelen uit een overeenkomst lager zijn dan de onvermijdbare kosten om aan de verplichtingen uit hoofde van de overeenkomst te voldoen. De voorziening wordt gewaardeerd tegen de contante waarde van de verwachte kosten voor de beëindiging van het contract of, als deze lager is, tegen de contante

waarde van de verwachte nettokosten van de voortzetting van het contract. Voorafgaand aan de opname van een voorziening neemt de Groep op de activa die betrekking hebben op het contract een eventueel bijzonder waardeverminderingverlies op.

Crediteuren en overige schulden

De crediteuren en overige schulden worden initieel gewaardeerd tegen reële waarde. Door het kortlopende karakter komt de reële waarde in het algemeen overeen met de nominale waarde. Vervolgens worden deze gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs.

Personeelsbeloningen

Pensioenen en overige personeelsbeloningen

Binnen de Groep zijn verschillende pensioenregelingen aanwezig. Alle regelingen betreffen 'toegezegde bijdrageregelingen', die gefinancierd worden door bijdragen aan niet aan de Groep gelieerde instellingen. Een toegezegde bijdrageregeling betreft vergoedingen na uitdiensttreding waarbij de Groep vaste bijdragen afdraagt aan een aparte entiteit, en geen in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting heeft om verdere bijdragen te doen. Als deze niet aan de Groep gelieerde instellingen over onvoldoende middelen beschikken om aan alle werknemers betalingen te doen inzake pensioenen met betrekking tot de door de werknemers verrichte diensten in huidige en voorafgaande perioden, heeft de Groep geen in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen om aanvullend bij te dragen.

Verplichtingen in verband met toegezegde bijdragen aan pensioenregelingen worden als personeelsbeloningslast in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten opgenomen gedurende de periode waarin de werknemers de gerelateerde prestaties verrichten. Vooruitbetaalde bijdragen worden opgenomen als actief voor zover een terugbetaling in contanten of een verlaging van toekomstige betalingen beschikbaar is. Verschuldigde bijdragen aan een toegezegde bijdrageregeling die meer dan twaalf maanden na afloop van de periode waarin de werknemers de gerelateerde prestaties verrichten betaalbaar zijn, worden gediscoteerd tot hun contante waarde.

Op aandelen gebaseerde betalingen

De reële waarde op de toekenningdatum van op aandelen gebaseerde betalingen aan personeelsleden die worden afgewikkeld door levering van aandelen wordt opgenomen als personeelslast, met een overeenkomstige opboeking van het eigen vermogen. Deze last wordt verdeeld over de periode waarin de werknemers onvoorwaardelijk recht op de betalingen krijgen. Het als last opgenomen bedrag wordt aangepast voor het aantal aandelen dat naar verwachting zal worden geleverd waarbij naar verwachting zal worden voldaan aan de betreffende dienstverleningsvoorwaarden en niet-marktgerelateerde voorwaarden van onvoorwaardelijk worden. Zo is het uiteindelijk als last opgenomen bedrag gebaseerd op het aantal geleverde aandelen waarbij op de toekenningdatum daadwerkelijk is voldaan aan de betreffende voorwaarden. Bij op aandelen gebaseerde betalingsovereenkomsten die marktgerelateerde voorwaarden bevatten, vindt verdiscontering plaats in de initiële reële waarde om deze voorwaarde tot uitdrukking te brengen. Nadien vindt geen aanpassing van de reële waarde plaats voor verschillen tussen verwachte en daadwerkelijke uitkomsten van deze voorwaarden.

De reële waarde van de personeelsregeling voor de aankoop van eigen aandelen wordt bepaald met behulp van het 'Monte Carlo'-simulatiemodel. De reële waarde van aan werknemers toegekende opties wordt bepaald met behulp van de 'Black-Scholes'-formule. Waarderingsfactoren zijn onder andere de aandelenkoers op de toekenningsdatum, de uitoefenprijs van de optie, de verwachte volatiliteit (gebaseerd op een evaluatie van de historische volatiliteit, met name gedurende een historische periode die overeenkomt met de verwachte looptijd), de verwachte looptijd van de optie (gebaseerd op ervaringen uit het verleden en het gedrag van de optiehouders), de verwachte dividenden en de risicovrije rentevoet (op basis van Nederlandse staatsobligaties). Dienstverlening en niet-marktgerelateerde voorwaarden worden niet meegewogen bij de bepaling van de reële waarde.

Winst per aandeel

De Groep presenteert gewone en verwaterde winst per aandeel (wpa) voor de gewone aandelen. Het nettoresultaat per gewoon aandeel wordt berekend aan de hand van de aan de aandeelhouders van de Groep toe te rekenen winst of het verlies gedeeld door het gewogen gemiddelde aantal gewone aandelen die gedurende de verslagperiode uitstaan (gecorrigeerd voor aangehouden eigen aandelen). Bij de berekening van de verwaterde winst per aandeel worden de aan de aandeelhouders van de Groep toe te rekenen winst of het verlies en het gewogen gemiddelde aantal gewone aandelen die gedurende de verslagperiode uitstaan (gecorrigeerd voor aangehouden eigen aandelen) gecorrigeerd voor alle potentiële verwaterende effecten op de gewone aandelen, onder meer uitstaande converteerbare leningen en aan werknemers en bestuurders toegekende aandelenopties.

Gesegmenteerde informatie

Een operationeel segment is een onderdeel van de Groep dat bedrijfsactiviteiten uitvoert die kunnen resulteren in opbrengsten en kosten, ook in verband met transacties met andere onderdelen van de Groep. Alle operationele resultaten van een operationeel segment worden periodiek beoordeeld door de Raad van Bestuur ten behoeve van de besluitvorming over de toekenning van middelen aan het segment en ter evaluatie van de prestaties. Dit op basis van de beschikbare financiële informatie per operationeel segment.

De aan de directie gerapporteerde resultaten per operationeel segment omvatten posten die rechtstreeks, of op basis van redelijkheid aan het segment kunnen worden toegerekend. Niet-toegerekende posten bestaan voornamelijk uit bedrijfsactiva en -passiva, verkoopkosten en algemene kosten, belastingvorderingen en -verplichtingen. De operationele segmenten zijn geaggregeerd tot de volgende rapporteringssegmenten:

- Finance, Banking & Insurance;
- IT Professionals;
- Legal & Public.

De in deze segmenten gerealiseerde omzet betreft de opbrengst van detachering van interim professionals.

Bepaling reële waarde

Een aantal grondslagen en de informatieverschaffing van de Groep vereisen de bepaling van de reële waarde van financiële en niet-financiële activa en verplichtingen. Voor waarderings- en informatieverschaffingsdoeleinden is de reële waarde op basis van de hierna omschreven methoden bepaald. Indien van toepassing wordt nadere informatie over de uitgangspunten voor de bepaling van de reële waarde vermeld bij het onderdeel van deze toelichting dat specifiek op het betreffende actief of de betreffende verplichting van toepassing is.

Materiële vaste activa

De reële waarde van materiële vaste activa die ten gevolge van een bedrijfscombinatie zijn opgenomen, is het geschatte bedrag waarvoor een onroerende zaak op de verwervingsdatum kan worden verhandeld tussen een tot een transactie bereid zijnde koper en verkoper in een zakelijke, objectieve transactie voorafgegaan door gedegen onderhandeling waarbij de partijen goed geïnformeerd zijn. De reële waarde van materiële vaste activa en inventaris is gebaseerd op marktprijzen en vervangingswaarde. Zij is bepaald met behulp van de genoteerde marktprijzen van vergelijkbare activa en artikelen voor zover deze beschikbaar zijn en, waar van toepassing, met behulp van vervangingskosten. In de schatting van vervangingskosten wordt rekening gehouden met correcties voor fysieke slijtage en functionele en economische veroudering.

Immateriële activa

De reële waarde van de handelsmerken die als onderdeel van een bedrijfscombinatie zijn verworven, wordt bepaald aan de hand van de gediscoteerde geschatte royalties die door het eigendom van het handelsmerk zijn vermeden. De reële waarde van in een bedrijfscombinatie verworven klantrelaties wordt bepaald aan de hand van de 'excess earnings'-methode over meerdere perioden, waarbij het bewuste actief wordt gewaardeerd onder aftrek van een reëel rendement op alle andere activa die gezamenlijk de daarmee samenhangende kasstromen creëren. De reële waarde van andere immateriële activa is gebaseerd op de verwachte contante waarde van de kasstroom uit het gebruik en de uiteindelijke verkoop van de activa.

Nog niet toegepaste nieuwe standaarden en interpretaties

Een aantal nieuwe standaarden, wijzigingen van standaarden en interpretaties is pas met ingang van boekjaren die aanvangen na 1 januari 2013 van kracht. Deze zijn derhalve niet toegepast op deze geconsolideerde jaarrekening. Geen van deze standaarden heeft naar verwachting een effect van betekenis op de geconsolideerde jaarrekening van de Groep. Dit met uitzondering van IFRS 9 Financiële instrumenten, die na goedkeuring door de Europese Unie naar verwachting in 2015 verplicht van toepassing wordt op de geconsolideerde jaarrekening van de Groep en aanleiding kan zijn voor wijzigingen in de classificatie en waardering van financiële activa. De Groep is niet van plan deze standaard vervroegd toe te passen en heeft de omvang van het te verwachten effect nog niet bepaald.

4. Gebruik van schattingen en oordelen

De volgende schattingen en aannames dragen inherent een significant risico met zich mee, wat tot materiële aanpassingen zou kunnen leiden in de boekwaarde van activa en passiva in het komende jaar.

Bijzondere waardevermindering van immateriële activa

De realiseerbare waarde van kasstroomgenererende eenheden wordt onder meer bepaald via berekeningen van de bedrijfswaarde. Deze berekeningen omvatten het gebruik van schattingen ten aanzien van omzet, brutowinstmarge en disconteringsvoet.

Handelsvorderingen

Daar waar gemeend wordt dat een vordering niet meer inbaar is, is een voorziening genomen. Deze voorziening is een inschatting op balansdatum. Uiteindelijk kan het ontvangen bedrag toch afwijken van de inschatting op balansdatum.

Voorzieningen

Voortvloeiend uit de aard van voorzieningen in zijn algemeenheid wordt bij de bepaling van de voorzieningen voor een belangrijk deel rekening gehouden met schattingen en/of veronderstellingen en aannames over de toekomst. De werkelijke uitkomsten van deze onzekere factoren kunnen materieel afwijken van de gemaakte schattingen, wat leidt tot verschillen met de geschatte voorzieningen. De verschillen tussen de werkelijke uitkomsten en de opgenomen voorzieningen kunnen derhalve het resultaat over de betreffende perioden beïnvloeden.

Benutting fiscale compensabele verliezen

Bij de bepaling van de uitgestelde belastingvorderingen op basis van onder meer voorwaartse verliescompensatie en uitgestelde belastingverplichtingen spelen veronderstellingen een significante rol. Er zijn veel onzekere factoren die het bedrag van de voorwaartse verliescompensatie kunnen beïnvloeden. De Groep waardeert de uitgestelde belastingvorderingen inzake voorwaartse verliescompensatie op basis van haar beste inschattingen. Als de werkelijke resultaten verschillen van de oorspronkelijk ingeschatte bedragen, zullen deze verschillen van invloed zijn op de belastingen in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten, alsmede op de uitgestelde belastingvorderingen en -verplichtingen in de periode waarin deze afwijkingen optreden.

Earn-out betalingen

Bij de bepaling van toekomstige earn-out betalingen wordt gebruikt gemaakt van aannames en inschattingen. De definitieve earn-out betalingen worden na afloop van de de earn-out periode bepaald, en kunnen afwijken van de vooraf ingeschatte betalingen. Als de werkelijke earn-out betalingen verschillen van de oorspronkelijk ingeschatte betalingen, zullen deze verschillen van invloed zijn op het resultaat van de Groep over de betreffende periode.

Afwikkeling claims en geschillen

In de normale uitoefening van bedrijfsactiviteiten kan de Groep betrokken zijn bij geschillen waarvan op balansdatum de uitkomst onzeker is. Voor lopende geschillen wordt periodiek op consistente wijze een actuele inschatting gemaakt van mogelijke verplichtingen en bijkomende kosten die hieruit voortvloeien.

5. Geconsolideerd kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. Geldmiddelen ten behoeve van het kasstroomoverzicht omvatten de balansposten liquide middelen en kortlopende rentedragende schulden, die integraal onderdeel uitmaken van het cash management van de Groep. Betaalde en ontvangen winstbelastingen zijn opgenomen onder 'Kasstroom uit operationele activiteiten'. Betaalde dividenden zijn opgenomen onder 'Kasstroom uit financieringsactiviteiten'.

De betaalde verkrijgingsprijs van verworven dochterondernemingen en de ontvangen verkoopprijs van afgestoten dochterondernemingen zijn opgenomen onder 'Kasstroom uit investeringsactiviteiten'. Verkregen liquide middelen worden in mindering gebracht op de verkrijgingsprijs. De uit de verwerving en afstoting van dochterondernemingen voortvloeiende mutaties in activa en passiva zijn bij de bepaling van de kasstromen in aanmerking genomen.

6. Management van financiële risico's

De Groep is uit hoofde van het gebruik van financiële instrumenten blootgesteld aan de volgende risico's:

- Kredietrisico;
- Liquiditeitsrisico;
- Marktrisico.

In dit onderdeel van de toelichting wordt informatie gegeven over de blootstelling van de Groep aan elk van de bovengenoemde risico's, de doelstellingen, grondslagen en procedures van de Groep voor het beheren en meten van deze risico's alsmede het kapitaalbeheer van de Groep. Daarnaast zijn in deze geconsolideerde jaarrekening kwantitatieve toelichtingen opgenomen.

Risicobeheerkader

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor de werking van het systeem van interne beheersing en risicomanagement. Ons risicomanagement richt zich op het onderkennen en beheersen van risico's die samenhangen met de financiële en operationele doelstellingen van de onderneming. Tevens worden vanuit risicomanagement adequate regelingen vastgesteld om deze risico's te beheersen.

Het interne beheersings- en risicomanagementsysteem van DPA bestaat uit de volgende hoofdonderdelen:

- Richtlijnen en overlegstructuren;
- Rapportage en analyse;
- Interne controle.

Gezien de omvang van de onderneming heeft de Raad van Commissarissen besloten geen audit committee te benoemen. Een van de commissarissen is verantwoordelijk voor het betreffende aandachtsgebied.

Kredietrisico

Kredietrisico is het risico van financieel verlies voor de Groep als een afnemer of tegenpartij van een financieel instrument de aangegane contractuele verplichtingen niet nakomt. Kredietrisico's vloeien met name voort uit vorderingen op klanten.

Handels- en overige vorderingen

In de Groep zijn in beperkte mate geconcentreerde kredietrisico's aanwezig. Maatregelen zijn ingesteld om te bewerkstelligen dat alleen diensten worden geleverd aan klanten met een adequate reputatie op het gebied van kredietwaardigheid. Geldtransacties vinden alleen plaats met hooggekwalificeerde kredietinstellingen. De Groep heeft dusdanige maatregelen getroffen, dat het kredietrisico met betrekking tot een enkele kredietinstelling beperkt is. De maximale blootstelling aan kredietrisico is opgenomen in toelichting 19 'Handels- en overige vorderingen'.

Garanties

Het beleid van de Groep is om uitsluitend financiële garanties af te geven voor 100% dochterondernemingen. Op 31 december 2012 waren naast de verstrekte aansprakelijkheidsstellingen zoals bedoeld in artikel 2:403 BW garanties afgegeven uit hoofde van huurverplichtingen en als zekerheid voor financiële verplichtingen aan crediteuren.

Liquiditeitsrisico

Liquiditeitsrisico is het risico dat de Groep problemen krijgt om te voldoen aan in contanten of in andere financiële activa af te wikkelen financiële verplichtingen. Het uitgangspunt van het liquiditeitsrisicobeheer is dat er voldoende liquiditeiten worden aangehouden om te kunnen voldoen aan de huidige en toekomstige financiële verplichtingen, in normale en moeilijke omstandigheden. Dit zonder dat onaanvaardbare verliezen worden geleden of de reputatie van de Groep in gevaar komt.

Ter bepaling van de kasstroombehoefte maakt de Groep gebruik van een forecast-model om de belangrijkste verwachte instromen, uitstromen en de ontwikkeling van de kredietfaciliteiten bij te houden. Daarmee ziet de Groep erop toe dat voldoende liquiditeiten voorhanden zijn om gedurende twaalf maanden de verwachte operationele kosten te dekken en te voldoen aan de financiële verplichtingen.

In april 2012 heeft Rabobank DPA een werkkapitaalfinanciering verstrekt van maximaal 10,0 miljoen euro, ter vervanging van een soortgelijke faciliteit van IFN ter waarde van 8,0 miljoen euro. De te betalen rente aan Rabobank over 2012 bedroeg éénmaands-Euribor plus 225 basispunten. De te betalen rente aan IFN over 2012 bedroeg éénmaands-Euribor plus 250 basispunten. Per 31 december 2012 is een bedrag van 7,9 miljoen euro opgenomen als uitstaande schuld aan Rabobank, waardoor een kredietruimte beschikbaar is van 2,1 miljoen euro.

Marktrisico

Marktrisico betreft het risico dat de inkomsten van de Groep of de waarde van financiële instrumenten nadelig worden beïnvloed door veranderingen in marktprijzen zoals valutakoersen, rentetarieven en aandelenkoersen. Het beheer van het marktrisico heeft tot doel om de marktrisicopositie binnen aanvaardbare grenzen te houden bij een optimaal rendement.

De Groep maakt geen gebruik van derivaten en hedging-instrumenten.

Renterisico

De resultaten en de operationele geldstromen van de Groep zijn grotendeels onafhankelijk van schommelingen in rentepercentages. De rente op de debiteurenfinanciering is variabel. Indien noodzakelijk zal de Groep uit oogpunt van risicomanagement overwegen rentes voor een langere periode vast te leggen of een renteplafond in te bouwen. Rentedekking is de leidende parameter in het managen van renterisico's.

Kasstroom- en reële waarde intereustrisico

Omdat de Groep slechts in beperkte mate rentedragende activa heeft, is het resultaat van de Groep niet sterk afhankelijk van wijzigingen in de rentevoet. Het kasstroom- en reële waarde renterisico van de Groep is voornamelijk een gevolg van lange- en kortetermijnleningen tegen een variabele rentevoet. In 2011 en 2012 zijn leningen in euros tegen het éénmaands-Euribortarief plus een opslag aan DPA uitgegeven.

Valutarisico

De Groep heeft geen activiteiten in andere valuta's dan de euro en loopt geen valutarisico's.

Kapitaalbeheer

Het beleid van de Raad van Bestuur is gericht op het handhaven van een sterke vermogenspositie die vertrouwen wekt bij beleggers, crediteuren en de markten. Hiermee kan de toekomstige ontwikkeling van de bedrijfsactiviteiten verzekerd worden. Kapitaal bestaat uit aandelenkapitaal, agioreserve, algemene reserves en minderheidsbelangen van de Groep. De Raad van Bestuur streeft naar een toereikend rendement op het eigen vermogen.

De Raad van Bestuur streeft naar een evenwicht tussen een hoger rendement, dat mogelijk zou zijn met een hoger niveau aan vreemd vermogen enerzijds en de voordelen en zekerheid van een solide vermogenspositie anderzijds.

De verhouding tussen vreemd vermogen en aangepast eigen vermogen aan het einde van de verslagperiode was als volgt:

x duizend euro	2012	2011
Totale verplichtingen	27.915	23.695
Af: geldmiddelen en kasequivalenten	-2.312	-498
Nettoschuld	25.603	23.197
Totaal eigen vermogen	38.239	32.720
Verhouding vreemd vermogen/eigen vermogen	0,7	0,7

Het eigen vermogen is versterkt door de emissie van 3,7 miljoen aandelen in april 2012. Een deel van de opbrengst van de emissie is gebruikt ter financiering van de koopprijs van Benkis Interim Professionals en de bijbehorende transactiekosten. Het resterende deel is gebruikt ter versterking van de liquiditeitspositie van DPA.

Toelichting op het geconsolideerde overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten over het boekjaar

(x duizend euro, tenzij anders aangegeven)

7. Netto-omzet	2012	2011
Netto-omzet	65.126	50.256

Dit betreft de omzet uit hoofde van detachering van medewerkers in de segmenten 'Finance, Banking & Insurance', 'IT Professionals' en 'Legal & Public'.

Een detaillering van de omzet is opgenomen in toelichting 29 'Segmentatie'.

De activiteiten van de Groep worden uitsluitend in Nederland aangeboden. De door DPA Spanish Professionals in Spanje geworven professionals worden in Nederland gedetacheerd.

8. Kostprijs van de omzet	2012	2011
De kostprijs van de omzet betreft de kosten van gedetacheerden:		
Directe personeelskosten	26.678	21.541
Overige directe kosten	23.307	17.415
	49.985	38.956

In 'Overige directe kosten' is een bedrag van 3.060.000 euro voor autokosten gedetacheerden opgenomen (2011: 2.723.000 euro).

9. Verkoopkosten	2012	2011
Indirecte personeels- en gerelateerde kosten	5.656	5.464
Advertenties en marktwerking	593	387
Huisvesting	413	629
	6.662	6.480

10. Algemene beheerskosten	2012	2011
Indirecte personeelskosten	2.335	5.253
Afschrijving materiële vaste activa	407	503
Bijzondere waardevermindering materiële vaste activa	-	800
Amortisatie immateriële activa	1.563	1.528
Reis- en verblijfkosten	811	975
Huisvesting	413	628
Bijzondere eenmalige pensioenkosten	-958	500
Overige	2.019	2.539
	6.590	12.726

In de 'Overige algemene beheerskosten' is 149.000 euro aan externe juridische, corporate finance en due diligence-kosten voor de overname van Benkis Interim Professionals en Benkis Training & Coaching opgenomen (2011: 447.000 euro).

'Bijzondere eenmalige pensioenkosten' heeft betrekking op een vrijval van 2,0 miljoen euro betreffende de pensioenvoorziening voor StiPP, en een eenmalige last van 1,0 miljoen euro als gevolg van een afboeking van een vordering op voormalige eigenaars van NIG betreffende StiPP. Voor een nadere toelichting zie 19 'Handels en overige vorderingen' en 23 'Voorzieningen'.

11. Lonen en salarissen, sociale lasten en pensioenlasten	2012	2011
Het totaal aan lonen en salarissen, sociale lasten en pensioenlasten begrepen in het bedrijfsresultaat is:		
Lonen en salarissen	28.738	27.298
Sociale lasten	3.836	2.943
Pensioenlasten - toegezegde bijdrageregelingen	644	493
Crisisheffing	48	-
	33.266	30.734
Overige personeelskosten	1.403	1.524
	34.669	32.258
Deze personeelskosten zijn onder de volgende hoofden in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten verantwoord:		
Kostprijs van de omzet	26.678	21.541
Verkoopkosten	5.656	5.464
Algemene beheerskosten	2.335	5.253
	34.669	32.258
Het gemiddeld aantal werknemers gedurende het boekjaar was als volgt:		
Gedetacheerden in vaste dienst (interim professionals)	472	419
Eigen medewerkers (intern)	85	79
	557	498

Dit betreft het gemiddeld aantal medewerkers exclusief zelfstandige professionals. De kosten van zzp'ers zijn niet verantwoord onder 'Lonen en salarissen' maar onder 'Overige directe kosten' (kostprijs van de omzet). In 'Lonen en salarissen' is 0,8 miljoen euro aan reorganisatielasten opgenomen (2011: 3,5 miljoen euro). De overige reorganisatiekosten die opgenomen zijn in toelichting 10 'Algemene beheerskosten' bedragen nihil (2011: 900.000 euro).

Met ingang van 18 juli 2012 is de 'Wet uitwerking fiscale maatregelen Begrotingsakkoord 2013' in werking getreden. In deze wet is bepaald dat een aantal belastingwetten met ingang van 1 januari 2013 gewijzigd wordt. Eén van de wijzigingen houdt in dat werkgevers in 2013 een eenmalige crisisheffing moeten betalen van 16% over het loon uit dienstbetrekking (inclusief bonus) dat zij in 2012 aan een medewerker hebben betaald, voor zover dat loon hoger was dan 150.000 euro. In dat kader is een crisisheffing van 48.000 euro opgenomen, bestaande uit 7.000 euro betreffende medewerkers en 41.000 euro betreffende de leden van de Raad van Bestuur. De crisisheffing is als kortlopende schuldverplichting opgenomen in toelichting 24 'Overige

schulden'. Voor de crisisheffing die betrekking heeft op de leden van de Raad van Bestuur wordt verwezen naar toelichting 30 'Beloningen Raad van Bestuur'.

Op aandelen gebaseerde betalingen

	2012		2011	
	Toegekend	Geleverd	Toegekend	Geleverd
Aantal aandelen				
Leden Raad van Bestuur	-	-	200.000	100.000
Personeelsleden	-	-	-	4.000
	-	-	200.000	104.000

In 2012 zijn geen aandelen toegekend of geleverd. De in 2011 toegekende 200.000 aandelen aan de heer Boodie, voormalig lid van de Raad van Bestuur, zullen in 2013 geleverd worden.

De aandelen worden als kosten verantwoord in het jaar dat ze toegekend zijn. Het totaal aan kosten is gebaseerd op de reële waarde van de aandelen op het toekenningsmoment. In 2012 is het totaal aan geboekte kosten die verband houden met deze regeling nihil (2011: 0,4 miljoen euro).

De kosten zijn opgenomen in de post 'lonen en salarissen'.

12. Bijzondere waardevermindering goodwill

	2012	2011
Segmenten		
IT Professionals	-	3.833
Legal & Public	-	1.583
	-	5.416

Voor een toelichting wordt verwezen naar toelichting 17 'Immateriële activa'.

13. Financiële baten en lasten

	2012	2011
Rentebaten	10	3
Rente en soortgelijke kosten	-382	-350
	-372	-347

Voor een toelichting wordt verwezen naar toelichting 22 'Rentdragende schulden'.

14. Winstbelastingen

	2012	2011
Verschuldigde winstbelastingen		
Boekjaar	686	231
Uitgestelde betalingen		
Ontstaan en afwikkeling van tijdelijke verschillen	-333	-2.410
	-333	-2.410
Totaal winstbelastingen	353	-2.179

Aansluiting met het effectieve belastingtarief

	%	2012	%	2011
Nettoresultaat over het jaar		1.164		-11.490
Totaal winstbelastingen		353		-2.179
Resultaat voor winstbelastingen		1.517		-13.669
Winstbelastingen op basis van het lokale tarief	25,0	-380	25,0	-3.418
Permanente verschillen (impairment goodwill)	0,0	-	-9,9	1.354
Beperkt aftrekbare kosten	1,8	27	0,8	115
	23,2	-353	15,9	-2.179

15. Winst per gewoon aandeel

	2012	2011
Nettoresultaat	1.164	-11.490
Toe te rekenen aan minderheidsaandeelhouder	-	-
Nettoresultaat toe te rekenen aan de gewone aandeelhouders van de vennootschap	1.164	-11.490
Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen		
Uitgegeven gewone aandelen per 1 januari	41.777.492	17.762.495
Effect van op aandelen gebaseerde beloningen	-	104.000
Effect van uitgegeven aandelen	2.534.247	16.311.886
Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen gedurende het jaar	44.311.739	34.178.381
Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen (verwaterd)		
Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen gedurende het jaar	44.311.739	34.178.381
Effect van toegekende aandelen uit hoofde verwerving minderheidsbelang	200.000	200.000
Gewogen gemiddeld aantal gewone aandelen (verwaterd)	44.511.739	34.378.381
Nettoresultaat per gewogen gemiddeld aantal aandelen	0,03	-0,34
Nettoresultaat per gewogen gemiddeld aantal verwaterde aandelen	0,03	-0,33

Toelichting op de geconsolideerde balans

(bedragen x duizend euro, tenzij anders aangegeven)

Verwerving Benkis Interim Professionals B.V.

Op 24 april 2012 heeft DPA alle aandelen in Benkis Interim Professionals B.V. ('Benkis IP') overgenomen. De overname is gefinancierd met een emissie van nieuwe aandelen. Benkis IP richt zich op het detacheren van professionals bij bancaire instellingen in het zakelijke en control-segment, voornamelijk in Oost- en Noord-Nederland.

Binnen het segment Finance, Banking & Insurance detacheert DPA voornamelijk bij bancaire en verzekeringsinstellingen. Door de overname is DPA in staat een groter aantal klanten in de bancaire sector te voorzien van professionals. Daardoor kan DPA een sterkere relatie met haar bestaande opdrachtgevers opbouwen en de status van 'preferred supplier' versterken. Bovendien verwacht DPA synergievoordelen te behalen, zowel op het personele vlak als in het relatiemanagement richting bancaire instellingen.

Benkis IP is vanaf de overnamedatum meegeconsolideerd. In de periode vanaf overnamedatum tot en met 31 december 2012 droeg Benkis IP 8,7 miljoen euro bij aan de omzet en 2,0 miljoen aan de brutowinst. Als de overname op 1 januari 2012 had plaatsgevonden, zou de geconsolideerde omzet van DPA over 2012 69,1 miljoen euro hebben bedragen en de geconsolideerde brutowinst 16,0 miljoen euro.

Per overnamedatum is een voorlopige 'purchase price allocation' uitgevoerd. Ultimo 2012 is een voorlopige herberekening, naar de situatie op overnamedatum, gemaakt van de totale waarde van de overnamesom van Benkis. Op basis hiervan is de waarde van de koopsom aangepast.

De belangrijkste categorieën overgedragen vergoeding en de opgenomen bedragen aan verworven activa en aangegane verplichtingen waren per 30 juni en ultimo 2012 als volgt:

Overgedragen vergoeding

Per 30 juni 2012 Per 31 december 2012

	Per 30 juni 2012	Per 31 december 2012
Geldmiddelen	3.000	2.915
Eigen-vermogensinstrumenten (350.000 gewone aandelen)	321	321
Voorwaardelijke vergoeding	2.765	2.929
Totaal	6.086	6.165

De waarde van de 350.000 gewone DPA aandelen is gebaseerd op de aandelenkoers van DPA op 24 april 2012 van 1,162 euro per aandeel. Hierbij heeft een verdiscontering van 21% plaatsgevonden vanwege de lock-up op deze aandelen tot 1 januari 2014.

DPA is een voorwaardelijke vergoeding met de verkopers van Benkis IP overeengekomen. Deze is gebaseerd op het realiseren van EBITDA-doelstellingen over 2012 en 2013. De betreffende vergoedingen moeten uiterlijk 31 maart 2013 en 31 maart 2014 betaald worden over het behaalde EBITDA-resultaat van Benkis IP in respectievelijk 2012 en 2013. Ultimo 2012 is de voorwaardelijke vergoeding verdisconteerd uitgaande van een disconteringsvoet van 4,9%.

De vergoeding is gebaseerd op de beste schatting van de situatie op de overnamedatum per balansdatum en is gesteld aan de bovenzijde van de reikwijdte van mogelijke uitkomsten. Formeel is aan de hoogte van de earn-out verplichting geen maximum gekoppeld.

De bepaling van de identificeerbare verworven activa en aangegane verplichtingen is als volgt:

Identificeerbare verworven activa en aangegane verplichtingen

Handels- en overige vorderingen	1.495
Geldmiddelen	138
Handelsschulden en overige te betalen posten	-1.196
Saldo van identificeerbare activa en aangegane verplichtingen	437

De handels- en overige vorderingen bestaan uit contractuele vorderingen van 1.494.696 euro. Deze vorderingen zijn naar inschatting van DPA inbaar. Derhalve is de reële waarde gelijk aan de contractuele waarde.

De voormalige eigenaars van Benkis zijn met DPA een eigenvermogensinstandhoudingsverklaring van 320.000 euro overeengekomen tot meerdere zekerheid van de nakoming van haar verplichtingen uit hoofde van de koopovereenkomst.

Goodwill uit hoofde van de overname is als volgt opgenomen:

Goodwill

Totaal overgedragen vergoeding	6.165
Reële waarde van identificeerbare activa en aangegane verplichtingen	-437
Goodwill	5.728

De Groep had voorafgaand aan de overname al een sterke relatie met de klanten van Benkis IP. De opgenomen goodwill is derhalve voornamelijk toe te rekenen aan de expertise en kwaliteiten van het personeel van Benkis IP en de synergievoordelen die naar verwachting zullen voortvloeien uit de integratie met de bestaande finance-, banking- en insurance-activiteiten van DPA. De goodwill is fiscaal niet aftrekbaar. Een aansluiting van het betaalde bedrag inzake de overname van Benkis IP naar het kasstroomoverzicht is opgenomen als onderdeel van toelichting 28 'Toelichting op het geconsolideerd kasstroomoverzicht'.

DPA heeft aan de overname van Benkis IP gerelateerde kosten gemaakt van 125.000 euro in verband met externe juridische kosten, corporate finance kosten en due-diligencekosten. Deze kosten worden in het geconsolideerde overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten van DPA opgenomen onder 'Algemene beheerskosten'.

Verwerving Benkis Training & Coaching B.V.

Op 1 oktober 2012 heeft DPA alle aandelen in Benkis Training & Coaching B.V. ('Benkis TC') overgenomen. De overname is gefinancierd uit eigen middelen. De eigenaren van Benkis TC verkochten op 24 april 2012 hun aandelen in Benkis IP aan DPA. Benkis TC verzorgt trainingen, workshops, inwerkprogramma's en coachingtrajecten voor bancaire instellingen.

De activiteiten van Benkis TC zijn aanvullend op de detacheringactiviteiten van DPA, en passen binnen het beleid van de directie om snel en adequaat in te spelen op marktontwikkelingen. Naast flexibilisering van werk staat ook het snel kunnen ontwikkelen van specifieke competenties hoog op de strategische agenda bij veel opdrachtgevers. Met een eigen training- en coachingtak kan DPA relaties in de bancaire wereld, maar ook klanten van andere business units extra toegevoegde waarde

bieden. De kwalitatief hoog aangeschreven opleidingen van Benkis TC zullen als basis gebruikt worden voor de ontwikkeling van trainingen, workshops, inwerkprogramma's en coachingtrajecten in andere sectoren waar DPA werkzaam is.

Benkis TC is vanaf de overnamedatum meegeconsolideerd. In de periode vanaf overnamedatum tot en met 31 december 2012 droeg Benkis TC 0,5 miljoen euro bij aan de omzet en 0,2 miljoen aan de brutowinst. Als de overname op 1 januari 2012 had plaatsgevonden, zou de geconsolideerde omzet van DPA over 2012 65,7 miljoen euro hebben bedragen en de geconsolideerde brutowinst 15,4 miljoen euro.

Per overnamedatum is een voorlopige 'purchase price allocation' uitgevoerd. Deze is gelijk aan de voorlopige 'purchase price allocation' ultimo 2012.

De belangrijkste categorieën overgedragen vergoeding en de opgenomen bedragen aan verworven activa en aangegane verplichtingen waren per ultimo 2012 als volgt:

Overgedragen vergoeding

Per 31 december 2012

Geldmiddelen	1.000
Voorwaardelijke vergoeding	2.176
Totaal	3.176

DPA is een voorwaardelijke vergoeding met de verkopers van Benkis TC overeengekomen die gebaseerd is op het realiseren van EBITDA-doelstellingen over 2013 en 2014. De voorwaardelijke vergoeding moet uiterlijk 31 maart 2015 betaald worden. De Groep heeft in verband met de extra vergoeding 2.176.199 euro als voorwaardelijke vergoeding opgenomen, zijnde de verdisconteerde waarde op de overnamedatum. De voorwaardelijke vergoeding is verdisconteerd uitgaande van een disconteringsvoet van 4,9%.

De vergoeding is gebaseerd op de beste schatting van de situatie op de overnamedatum per balansdatum en is gesteld aan de bovenzijde van de reikwijdte van mogelijke uitkomsten. Formeel is aan de hoogte van de earn-out verplichting geen maximum gekoppeld.

De bepaling van de identificeerbare verworven activa en aangegane verplichtingen is als volgt:

Identificeerbare verworven activa en aangegane verplichtingen

Handels- en overige vorderingen	191
Geldmiddelen	41
Handelsschulden en overige te betalen posten	-192
Saldo van identificeerbare activa en aangegane verplichtingen	40

De handels- en overige vorderingen bestaan uit contractuele vorderingen van 191.472 euro. Al deze vorderingen zijn naar inschatting van DPA inbaar. Derhalve is de reële waarde gelijk aan de contractuele waarde.

Goodwill uit hoofde van de overname is als volgt opgenomen:

Goodwill

Totaal overgedragen vergoeding	3.176
Reële waarde van identificeerbare activa en aangegane verplichtingen	-40
Goodwill	3.136

De Groep had voorafgaand aan de overname al een sterke relatie met de klanten van Benkis TC. De opgenomen goodwill is derhalve voornamelijk toe te rekenen aan de kwalitatief hoogwaardige trainingen en opleidingen, en expertise en kwaliteiten van de medewerkers van Benkis TC. Bovendien zullen naar verwachting spin-off effecten richting de overige business units van DPA ontstaan, die kunnen leiden tot gelijksoortige opleidingsprogramma's voor DPA klanten in andere sectoren. De goodwill is fiscaal niet aftrekbaar. Een aansluiting van het betaalde bedrag inzake de overname van Benkis TC naar het kasstroomoverzicht is opgenomen als onderdeel van toelichting 28 'Toelichting op het geconsolideerd kasstroomoverzicht'.

DPA heeft aan de overname van Benkis TC gerelateerde kosten gemaakt van 24.000 euro in verband met externe juridische kosten, corporate finance kosten en due-diligencekosten. Deze kosten worden in het geconsolideerde overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten van DPA opgenomen onder 'Algemene beheerskosten'.

Overname van activiteiten van Gllrmo

Op 3 juli 2012 heeft DPA middels een persbericht aangegeven een belang van 75% te nemen in Gllrmo, een organisatie die zich inzet voor Spaanse professionals die in Nederland aan de slag willen. In de tweede helft van 2012 is besloten geen overname te doen, maar de activiteiten onder te brengen in een nieuw op te richten vennootschap, DPA Spanish Professionals B.V. Deze vennootschap is in december 2012 opgericht. Na de oprichting van deze vennootschap is de vennootschap Gllrmo in december 2012 geliquideerd.

DPA Spanish Professionals richt zich op de werving, selectie en begeleiding van Spaanse talenten die geïnteresseerd zijn om in Nederland te werk gesteld te worden. Daarbij wordt voor het matchen van kandidaten met vacatures bij opdrachtgevers nauw samengewerkt met de in de betreffende deelmarkt gespecialiseerde DPA business unit. Deze nieuwe activiteit past in DPA's groeistrategie, doordat de Groep via het wervingsmechanisme van Spanish Professionals toegang krijgt tot een extra poule van gemotiveerde kandidaten. Door het ontwikkelde opleidings- en integratietraject weet DPA bovendien waarde toe te voegen aan de instroom van gekwalificeerde specialisten uit het buitenland.

Verkoop 25% belang in DPA Engineering B.V.

Op 28 december heeft DPA een belang van 25% in DPA Engineering verkocht aan de business unit manager van DPA Engineering. De koopsom van 4.500 euro is verstrekt in de vorm van een rentedragende lening. Met de verkoop van een minderheidsbelang bindt DPA de business unit manager voor langere tijd aan de Groep en verzekert zij zich van zijn deskundigheid en netwerk in de sector. Tussen beide partijen is een aandeelhoudersovereenkomst gesloten die DPA onder andere het recht geeft om een bepaald percentage van de aandelen terug te vorderen als doelstellingen niet gerealiseerd worden. Bovendien behoudt DPA het stemrecht over alle belangrijke zaken, en heeft zij in specifieke gevallen het recht de aandelen terug te kopen tegen een prijs die gebaseerd is op een in de aandeelhoudersovereenkomst vastgelegde formule.

16. Materiële vaste activa

Het verloop in 2012 en 2011 van de materiële vaste activa is als volgt:

	Verbouwingen, inrichting en inventaris	Computer- hardware	Totaal
Boekwaarde per 1 januari 2011	1.245	57	1.302
Investeringen	38	80	118
Aanschafwaarde investeringen verworven in bedrijfscombinaties	1.422	524	1.946
Cumulatieve afschrijvingen investeringen verworven in bedrijfscombinaties	-862	-312	-1.174
Afschrijvingen	-420	-83	-503
Bijzondere waardevermindering materiële vaste activa	-800	-	-800
Boekwaarde per 31 december 2011	623	266	889
Aanschafwaarde	6.069	3.991	10.060
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-5.446	-3.725	-9.171
Boekwaarde per 31 december 2011	623	266	889
Investeringen	-	106	106
Buitengebruikstelling	-100	-	-100
Aanschafwaarde investeringen verworven in bedrijfscombinaties	66	-	66
Afschrijvingen	-207	-100	-307
Boekwaarde per 31 december 2012	382	272	654
Aanschafwaarde	6.135	4.097	10.232
Cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen	-5.753	-3.825	-9.578
Boekwaarde per 31 december 2012	382	272	654

De verwachte economische levensduur en gerelateerde jaarlijkse afschrijvingspercentages per categorie van materiële vaste activa zijn als volgt:

	Termijn	Afschrijvings- percentage
Verbouwingen, inrichting en inventaris	5-10 jaar	10-20%
Computerhardware	5 jaar	20%

17. Immateriële activa

Het verloop in 2012 en 2011 van de immateriële activa is als volgt:

	Goodwill	Klant- relaties	CV's	Totaal
Boekwaarde per 1 januari 2011	17.212	2.184	28	19.424
Investeringen	16.812	7.492	-	24.304
Bijzondere waardevermindering	-5.416	-	-	-5.416
Amortisatie	-	-1.500	-28	-1.528
Boekwaarde per 31 december 2011	28.608	8.176	-	36.784
Aanschafwaarde	76.553	13.791	185	90.529
Cumulatieve amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	-47.945	-5.615	-185	-53.745
Boekwaarde per 31 december 2011	28.608	8.176	-	36.784
Investeringen	8.865	-	-	8.865
Amortisatie	-	-1.563	-	-1.563
Boekwaarde per 31 december 2012	37.473	6.613	-	44.086
Aanschafwaarde	85.418	13.791	-	99.209
Cumulatieve amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	-47.945	-7.178	-	-55.123
Boekwaarde per 31 december 2012	37.473	6.613	-	44.086

In 'Investeringen' 2012 zijn de overnames van Benkis Interim Professionals en Benkis Training & Coaching verwerkt. Vanwege de aard van beide overnames is het totale bedrag aan investeringen toegewezen aan goodwill. Voor een toelichting op beide overnames wordt verwezen naar pagina 89 en volgend.

De gemiddelde verwachte economische levensduur, de resterende levensduur en gerelateerde amortisatiepercentage per categorie van de immateriële activa zijn als volgt:

	Verwachte levensduur	Resterende levensduur	Amortisatie- percentage
Klantrelaties	2-10 jaar	0-8 jaar	10-50%
CV'S	3-5 jaar	n.v.t.	20-33,3%

Op goodwill wordt niet afgeschreven, en goodwill is fiscaal niet aftrekbaar.

Toetsing op bijzondere waardeverminderingen voor kasstroomgenererende eenheden die goodwill bevatten

Voor de toets op bijzondere waardevermindering worden de kleinste kasstroomgenererende eenheden beschouwd waaraan goodwill kan worden toegerekend. De boekwaarde van aan de verschillende eenheden toegerekende goodwill bedraagt:

Segmenten en kasstroomgenererende eenheden waaraan goodwill is toegerekend ⁽¹⁾	% belang	Acquisitie-datum	Earn-out regelingen	Boekwaarde 2012	Bijzondere waardevermindering	Boekwaarde 2011
Finance, Banking & Insurance						
Benkis Training & Coaching B.V.	100%	1-10-2012	Ja	3.137	-	-
Benkis Interim Professionals B.V.	100%	24-4-2012	Ja	5.728	-	-
DPA Banking Professionals B.V.	100%	27-4-2011	Ja	4.603	-	-
DPA Banking & Insurance B.V.	100%	27-4-2011	Ja	2.478	-	7.081
DPA Compliance B.V.	100%	27-4-2011	Ja	1.980	-	1.980
DPA Finance B.V.	100%	27-4-2011	Ja	2.710	-	2.710
				20.636	-	11.771
IT Professionals						
GEOS IT Professionals B.V.	100%	1-1-2007	Nee	5.287	-	5.287
DPA IT B.V. ⁽¹⁾	100%	2-2-2006	Ja	7.085	-	7.085
				12.372	-	12.372
Legal & Public						
DPA Supply Chain B.V.	100%	5-9-2007	Nee	1.035	-	1.035
DPA Legal B.V.	100%	27-4-2011	Ja	3.430	-	3.430
				4.465	-	4.465
				37.473	-	28.608

⁽¹⁾ In de loop van 2012 heeft een aantal wijzigingen plaatsgevonden ten aanzien van de kasstroomgenererende eenheden. De activiteiten van NIG Midoffice Professionals zijn gesplitst en ondergebracht in DPA Banking & Insurance en DPA Banking Professionals. De gealloceerde goodwill is herverdeeld op basis van de relatieve waarde van de kasstroomgenererende eenheid. Er hebben twee naamswijzigingen plaatsgevonden: 'NIG Compliance Professionals' is gewijzigd in 'DPA Compliance' en 'NIG Ondernemingsrecht Specialisten' in 'DPA Legal'.

De realiseerbare waarde van de diverse kasstroomgenererende eenheden waaraan goodwill is toegerekend is gebaseerd op de bedrijfswaarde. De kasstroomgenererende eenheid DPA Overheid (ontstaan uit de samenvoeging van NIG Sociale Zekerheid en DPA Recht & Ruimte) is niet in dit overzicht opgenomen aangezien zij per acquisitiedatum 27 april 2011 geen boekwaarde toegerekend heeft gekregen. Bij het bepalen van de bedrijfswaarde wordt gebruik gemaakt van toekomstige kasstromen op grond van de huidige operationele resultaten en de verwachte toekomstige resultaten. De verwachte toekomstige resultaten worden bepaald op basis van inschattingen en veronderstellingen van de directie en het management van de betreffende kasstroomgenererende eenheid over de groei van de omzet en ontwikkelingen in de operationele marges over een termijn van vijf jaar. Kasstromen na deze periode worden geëxtrapoleerd door middel van een groeipercentage van 1,5% (2011: 1,5%), zijnde het verwachte gemiddelde inflatiepercentage.

In 2012 zijn de activiteiten van NIG Midoffice Professionals gesplitst naar twee entiteiten: DPA Banking & Insurance en DPA Banking Professionals. De goodwill die aan NIG Midoffice Professionals was toegerekend is als gevolg van de splitsing van activiteiten toegerekend aan DPA Banking & Insurance (35%) en DPA Banking Professionals (65%).

Tweemaal per jaar, en tussentijds indien sprake is van een mogelijke indicatie voor een bijzondere waardevermindering, voert DPA een toetsing uit op bijzondere waardeverminderingen voor kasstroomgenererende eenheden die goodwill bevatten. Mogelijke indicaties voor een bijzondere waardevermindering kunnen betrekking hebben op algemene veranderingen in economische en marktomstandigheden, en op sectorontwikkelingen die kenmerkend zijn voor een specifieke kasstroomgenererende eenheid.

De directie heeft drie belangrijke variabelen geïdentificeerd die bij verandering mogelijk kunnen resulteren in een realiseerbare waarde van een kasstroomgenererende eenheid die lager is dan de boekwaarde. Deze variabelen zijn omzet, brutomargepercentage en de disconteringsvoet. Wijzigingen in de markttrentes, rendementseisen op investeringen en groeivoet beïnvloeden de disconteringsvoet en daarmee in belangrijke mate de realiseerbare waarde. In vergelijking met de toetsing ultimo 2011 heeft de directie derhalve besloten de disconteringsvoet als variabele toe te voegen.

Omzet

De directie heeft een aantal mogelijke scenario's voor de ontwikkeling van de omzet per kasstroomgenererende eenheid doorgerekend. Deze scenario's zijn gedeeltelijk gebaseerd op een inflatiecorrectie (1,5%) en voor een deel op volumegroei, resulterend in een omzetgroei tussen 2% en 7,5% per jaar in de periode 2013-2016. De groei voor 2013 is gebaseerd op de interne begroting.

Brutomarge

De in de impairmenttest gehanteerde brutomarge is voor 2013 gebaseerd op de interne begroting. De aannames ten aanzien van het brutomargepercentage in 2013 voor de kasstroomgenererende eenheden in de verschillende segmenten zijn als volgt: Finance, Banking & Insurance 25,9% (2011: 26,5%), IT Professionals 22,7% (2011: 22,2%) en Legal & Public 26,1% (2011: 28,5%). In de jaren nadien wordt een geleidelijke verbetering variërend van 1 tot 2 procentpunt van de brutomarge voorzien als gevolg van een verbeterde productiviteit van de extern ingezette professionals.

Disconteringsvoet

De geprognosticeerde kasstromen worden contant gemaakt tegen een disconteringsvoet na belastingen van 10,0% (2011: 10,8%). De gehanteerde disconteringsvoet na belastingen voor de kasstroomgenererende eenheden is een maatstaf op basis van de gewogen gemiddelde kapitaalkosten die gemiddeld zijn voor de industrie. Hierbij is uitgegaan van de risicovrije rentevoet voor 10-jaars obligaties die door de Nederlandse overheid worden uitgegeven, en een verhouding eigen vermogen tot vreemd vermogen van 92:8. Het rendement op eigen vermogen bevat een risicopremie die recht doet aan zowel het marktrisico van effectenbeleggingen als het systeemrisico van de bewuste kasstroomgenererende eenheid.

Op basis van de doorgerekende scenario's is de waardebepaling van de kasstroomgenererende eenheden tot stand gekomen. Per 30 juni 2012 en ultimo 2012 is geconstateerd dat voor geen van de kasstroomgenererende eenheden een bijzondere waardevermindering van de goodwill noodzakelijk is.

Gevoeligheid voor veranderingen in veronderstellingen

De directie heeft tevens gevoeligheidsanalyses uitgevoerd op de waardebepaling van de verschillende kasstroomgenererende eenheden. Daarbij is een evaluatie uitgevoerd van de effecten van een structureel lagere omzetgroei per jaar van 3 en 4 procentpunten. Voorts is een analyse uitgevoerd van de gevoeligheid van een structureel lagere brutomargepercentage per jaar van 1 en 2 procentpunten. Tot slot is een analyse uitgevoerd waarbij een disconteringsvoet na belastingen van 11% gehanteerd is.

Uit de gevoeligheidsanalyses blijkt dat voor nagenoeg alle kasstroomgenererende eenheden een verlaging van de omzet met 4 procentpunten de meeste invloed heeft op de waardebepaling. Voor alle kasstroomgenererende eenheden geldt dat op basis van de verschillende gevoeligheidsanalyses de realiseerbare waarde van de betreffende eenheid de boekwaarde overstijgt. DPA Legal en GEOS IT Professionals zijn het meest gevoelig voor een omzetzakelijkheid. Een structureel lagere omzet van 4 procentpunten resulteert in een bedrijfswaarde die de boekwaarde in beperkte mate overstijgt met 167.000 euro en 362.000 euro voor respectievelijk DPA Legal en GEOS IT Professionals. Een structureel lagere omzet van 4,3% voor DPA Legal en 4,7% voor GEOS IT Professionals resulteert in een realiseerbare waarde die gelijk is aan de boekwaarde.

18. Uitgestelde belastingvorderingen

De uitgestelde belastingvorderingen en verplichtingen zijn als volgt toe te rekenen:

	Activa		Verplichtingen		Netto	
	2012	2011	2012	2011	2012	2011
Immateriële activa	-	-	1.653	2.044	-1.653	-2.044
Pensioenvoorziening	-	500	-	-	-	500
Voorwaartse verliescompensatie	5.099	5.376	-	-	5.099	5.376
Boekwaarde per 31 december	5.099	5.876	1.653	2.044	3.446	3.832

Mutaties in uitgestelde belastingsaldi gedurende het boekjaar:

	1 januari	Opgenomen in	Verworven	Rechtstreeks	31 december
	2012	resultaten	bedrijfs- combinaties	naar eigen vermogen	2012
Immateriële activa	-2.044	391	-	-	-1.653
Pensioenvoorziening	500	-500	-	-	-
Voorwaartse verliescompensatie	5.376	-277	-	-	5.099
Boekwaarde per 31 december	3.832	-386	-	-	3.446

Het totale bedrag aan compensabele verliezen is 20.396.137 euro. Het volledige bedrag is opgenomen als voorwaartse verliescompensatie (2011: 22.528.000 euro waarvan gewaardeerd 21.276.000 euro).

Uit de financiële prognoses blijkt dat er zicht is op winstgevendende toekomstige jaren zodanig dat er voldoende fiscale winsten zullen ontstaan om de verantwoorde compensabele verliezen tijdig te kunnen verrekenen. De compensabele verliezen vervallen uiterlijk in de periode 2017 tot 2019.

De uitgestelde belastingverplichtingen uit hoofde van tijdelijke verschillen worden berekend over het verschil tussen de boekwaarde van immateriële activa ten behoeve van de financiële verslaggeving en de fiscale boekwaarde van deze posten. Bij de vorming van deze uitgestelde belastingverplichtingen wordt gebruik gemaakt van de balansmethode.

Het kortlopende gedeelte van de uitgestelde belastingverplichtingen wordt geschat op 1,2 miljoen euro (2011: 0,8 miljoen euro).

19. Handels- en overige vorderingen

	31 december 2012	31 december 2011
Handelsdebiteuren, na aftrek voorziening voor bijzondere waardeverminderingen	11.655	11.192
Vorderingen op bestuurders	300	1.300
Overige vorderingen	3.683	1.641
	15.638	14.133

De boekwaarde van de kortlopende vorderingen is nagenoeg gelijk aan de reële waarde.

De vordering op bestuurders betreft een garantie van bestuurders met betrekking tot de mogelijke financiële gevolgen van de verplichte aansluiting van NIG bij StiPP. Op basis van de werkelijke kosten van de aansluiting van NIG bij StiPP is de vordering aangepast van 1,3 miljoen euro ultimo 2011 naar 0,3 miljoen euro ultimo 2012. De bijstelling van deze vordering is ten laste van de algemene beheerskosten gebracht. Deze aanpassing van de vordering is fiscaal niet aftrekbaar.

DPA bedient een groot aantal klanten via meerdere business units. Hierdoor is sprake van een beperkt geconcentreerd kredietrisico. In het segment Finance, Banking & Insurance bedient DPA een groot aantal lokale kantoren van Rabobank. Deze kantoren zijn zelfstandig opererende entiteiten en fungeren naar de Groep ieder voor zich als opdrachtgever. Door de afspraken op lokaal kantoonniveau is geen sprake van een geconcentreerd kredietrisico ten aanzien van de Rabobank als geheel.

De handelsdebiteuren zijn in onderpand gegeven als zekerheid voor een bevoorschotting van de handelsdebiteuren door Rabobank. Voor een toelichting wordt verwezen naar toelichting 22 'Rentedragende schulden'.

Het verloop van de voorziening voor bijzondere waardevermindering handelsdebiteuren is:

	2012	2011
Stand per 1 januari	167	110
Dotaties	-	129
Vorderingen afgeschreven als oninbaar	-95	-72
Stand per 31 december	72	167

De dotaties zijn in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten opgenomen onder 'Verkoopkosten'. De bedragen die ten laste gebracht worden van de voorziening voor bijzondere waardeverminderingen worden afgeschreven op het moment dat er geen additionele inkomende kasstromen meer worden verwacht. De handelsdebiteuren die aan een bijzondere waardevermindering onderhevig zijn worden voorzien exclusief btw.

Ouderdom	31 december 2012	31 december 2011
0-30 dagen	7.319	6.558
30-60 dagen	3.004	2.901
60-90 dagen	743	990
90 dagen of meer	661	910
Totaal	11.727	11.359
Afwaardering	-72	-167
	11.655	11.192

20. Liquide middelen

	31 december 2012	31 december 2011
Kas- en banksaldi	2.312	498

De liquide middelen worden aangehouden bij de Coöperatieve Rabobank Almere U.A., ING Bank N.V. en Deutsche Bank N.V. en staan ter vrije beschikking van de onderneming.

21. Eigen vermogen

Na aanpassing van de oorspronkelijke overnameovereenkomst heeft DPA op 12 januari 2012 van de verkopers van NIG 500.000 aandelen DPA om niet retour ontvangen. Hiervan zijn op 24 april 2012 350.000 aandelen gebruikt voor de verwerving van Benkis IP. Ultimo 2012 heeft DPA nog 150.000 eigen aandelen in bezit.

Op 18 april 2012 heeft DPA 3.700.000 gewone aandelen uitgegeven. De emissie betrof een private placement middels een fixed price offering met een nominale waarde van 0,10 euro per aandeel tegen een vaste uitgifteprijs van 1,10 euro per aandeel. De emissie was via een underwriting-overeenkomst volledig gegarandeerd door Project Holland Fonds. Zij heeft hiervoor geen vergoeding ontvangen. Omdat de emissie overschreven was, heeft DPA geen gebruik hoeven maken van de underwriting. De totale opbrengst van de emissie bedroeg 4.070.000 euro.

De opbrengst van de emissie is gebruikt voor de financiering van de overname van Benkis Interim Professionals en ter versterking van het werkkapitaal en de liquiditeitspositie.

In 2012 zijn aan (voormalige) Raad van Bestuurleden en personeelsleden geen nieuwe gewone aandelen toegekend en geleverd (2011: 104.000). Zie toelichting 11 'Op aandelen gebaseerde betalingen'.

Verloop aandelenkapitaal	Gewone aandelen	
	31 december 2012	31 december 2011
Uitstaand per 1 januari	41.777.492	17.762.495
Uitgegeven aandelen	3.700.000	23.910.997
Op aandelen gebaseerde beloningen	-	104.000
Uitstaand per 31 december - volgestort	45.477.492	41.777.492
Maatschappelijk kapitaal - nominale waarde in euro	8.000	8.000

Voor het verloop van mutaties in het eigen vermogen wordt verwezen naar pagina 71 'Geconsolideerd overzicht van mutaties in het eigen vermogen'.

22. Rentedragende schulden

	2012	2011
Leningen		
Stand per 1 januari	-	2.472
Afgelost	-	-2.472
Stand per 31 december	-	0
Bankschulden		
Stand per 1 januari	5.869	2.954
Opgenomen/ afgelost	1.998	2.915
Stand per 31 december	7.867	5.869
Totaal rentedragende schulden	7.867	5.869

Deze toelichting bevat informatie over de contractuele bepalingen van de rentedragende leningen en overige financieringsverplichtingen van de Groep, die worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs. Voor meer informatie over het door de Groep gelopen rente-, valuta- en liquiditeitsrisico wordt verwezen naar toelichting 6 'Management van financiële risico's'.

Als het rentepercentage gemiddeld 1 procentpunt hoger zou zijn geweest, en alle overige variabelen constant zouden zijn gebleven, was de netto rentelast over het verslagjaar circa 68.000 euro hoger geweest.

Bankschulden

Op 23 april 2012 heeft DPA Group N.V. een kredietfaciliteit met Coöperatieve Rabobank Almere U.A. afgesloten ter vervanging van de bestaande financieringsovereenkomst met IFN Finance BV. De nieuwe faciliteit kent een maximale financieringsruimte van 10,0 miljoen euro en komt beter tegemoet aan de wensen van DPA ten aanzien van omvang, flexibiliteit en financieringslasten. In vergelijking met de IFN-faciliteit is de financieringsruimte groter en zijn de convenantniveaus ruimer, tegen een lager rentetarief en minder bijkomende kosten.

De faciliteit bestaat uit een basislimiet van 2,0 miljoen euro en een debiteurenfinanciering van 70% van het totaal van de aan Rabobank verpande vorderingen tot een bedrag van maximaal 8,0 miljoen euro.

De hoogte van de rentevergoeding wordt bepaald op basis van het gemiddelde van het in een kalendermaand vastgestelde éénmaands Euribor-tarief plus een opslag van 2,25%. DPA is een bereidstellingsprovisie verschuldigd van 0,5% op jaarbasis over het niet benutte deel van de faciliteit.

DPA en alle huidige en toekomstige directe en indirecte dochtermaatschappijen zijn hoofdelijk aansprakelijk voor de nakoming van alle verplichtingen. De zekerheden bestaan uit (i) de verpanding van huidige en toekomstige vorderingen en (ii) inventaris van DPA Group N.V. en al haar 100% dochtermaatschappijen.

De overeenkomst met Rabobank bevat een aantal overige voorwaarden die materieel van aard zijn:

- (1) Een voorgenomen fusie met één of meer derden of overname van één of meer derden, die een materieel effect heeft op de bedrijfsvoering van DPA, dient vooraf aan Rabobank voorgelegd te worden. Rabobank is gerechtigd redelijke voorwaarden te stellen aan een fusie of overname tot zekerheid voor nakoming van DPA's verplichtingen aan de bank;
- (2) De opzegging/opeisbaarheid is standaard voor een faciliteit als de onderhavige, met dien verstande dat de faciliteit tevens opeisbaar is als een van de huidige leden van de Raad van Bestuur bij DPA vertrekt, of een kennelijk voornemen daartoe bestaat;

- (3) Kredietovereenkomsten met derden mogen niet aangegaan worden zonder voorafgaande toestemming van Rabobank;
 (4) Een Cross Default-, een Material Adverse Change-, een Negative Pledge- en een Pari-Passu-clausule.

De faciliteit kent één financiële convenant: de genormaliseerde EBITDA dient te allen tijde, over de voorafgaande twaalf maanden, minimaal 3,0 miljoen euro te bedragen. Dit convenant zal na afloop van ieder kwartaal worden bepaald op basis van de genormaliseerde EBITDA zoals deze wordt gepubliceerd in de persberichten over de kwartaal-, halfjaar- en jaarresultaten van DPA.

DPA voldoet per 31 december 2012 aan de financiële convenant en alle overige voorwaarden zoals vastgelegd in de overeenkomst met Rabobank.

Ultimo 2012 bedroeg de uitstaande bankschuld 7.867.000 euro (2011: 5.869.000).

Ten behoeve van de presentatie in het kasstroomoverzicht zijn de kortlopende rentedragende schulden (bankschulden in rekening courant) geclassificeerd als geldmiddelen en kasequivalenten.

De reële waarde van rentedragende leningen en schulden is gebaseerd op de contante waarde van de verwachte toekomstige kasstromen uit hoofde van aflossingen en rentebetalingen. Gegeven het kortlopende karakter en de variabele rentecondities, is de reële waarde gelijk aan de nominale waarde.

23. Voorzieningen

	31 december 2012	31 december 2011
Leegstandsvoorziening	1.030	1.649
Pensioenvoorziening	275	2.500
	1.305	4.149
Verminderd met het langlopende gedeelte	810	892
Kortlopend gedeelte	495	3.257

Het verloop van de voorzieningen is als volgt:

Leegstandsvoorziening	2012	2011
Stand per 1 januari	1.649	2.323
Dotaties	-	254
Oprenting	14	20
Onttrekkingen en vrijval	-633	-948
Stand per 31 december	1.030	1.649

Reorganisatievoorziening	2012	2011
Stand per 1 januari	-	409
Dotaties	-	4.408
Onttrekkingen	-	-4.817
Stand per 31 december	-	-

Pensioenvoorziening	2012	2011
Stand per 1 januari	2.500	-
Uit overnames	-	2.000
Dotaties	-	500
Onttrekking	-835	-
Vrijval	-1390	-
Stand per 31 december	275	2.500

Overige voorzieningen	2012	2011
Stand per 1 januari	-	1.266
Dotaties	-	1.052
Onttrekkingen	-	-2.318
Stand per 31 december	-	-

Een verplichting wordt als kortlopend aangemerkt indien deze naar verwachting binnen twaalf maanden wordt afgerekend.

Er is een voorziening voor leegstand getroffen voor een resterende huurverplichting van een voormalig pand met een verlieslatend contract. Tevens is een voorziening getroffen ten aanzien van het aan derden verhuurde gedeelte van het huidige kantoorpand voor de verplichting uit hoofde van verdisconteerde toekomstige huurbetalingen, verminderd met de verwachte huuropbrengsten.

De voorziening pensioenen vloeit voort uit een schrijven dat DPA in mei 2011 heeft ontvangen van de Stichting Pensioenfonds Personeelsdiensten (StiPP) waarin StiPP stelt dat DPA met terugwerkende kracht tot 1 januari 2008 bij StiPP aangesloten en derhalve premieplichtig is. DPA heeft voor een deel van haar dochtervennootschappen een eigen collectieve pensioenregeling en is in overleg getreden met StiPP over de ontstane situatie. Uitkomst van dit overleg is dat DPA voor de vennootschappen waar geen sprake van een eigen pensioenregeling is, met terugwerkende kracht tot 1 januari 2008 is aangesloten bij StiPP en de hiervoor verschuldigde premies dient af te dragen. Voor de vennootschappen waar DPA reeds een eigen collectieve pensioenregeling had, is afwikkelingsdispensatie gevraagd.

Op basis van de inmiddels ontvangen premienota's en de overige met de afwikkeling van deze post gemoeide kosten, is 835.000 euro als onttrekking ten laste van de voorziening geboekt. Het resterende deel van de voorziening, 1.390.000.000 euro, is vrijgevallen ten gunste van de algemene beheerskosten

Op basis van de kosten van de aansluiting van NIG bij StiPP is de vordering van DPA op de verkopers van NIG aangepast van 1,3 miljoen naar 0,3 miljoen euro. Deze vordering heeft betrekking op de door de verkopers afgegeven garantie met betrekking tot de mogelijke financiële gevolgen van een verplichte aansluiting van NIG bij de StiPP. De bijstelling van deze vordering is ten laste van de algemene beheerskosten gebracht. Deze aanpassing van de vordering is fiscaal niet aftrekbaar.

24. Overige schulden

	31 december 2012	31 december 2011
Handelscrediteuren	2.228	2.350
Overige belastingen en sociale lasten	2.779	2.481
Pensioenpremies	277	152
Lonen, salarissen en uitgestelde beloningscomponenten	264	231
Vooruitontvangen bedragen	2.645	2.626
Nog te betalen reorganisatiekosten	395	1.131
Overige schulden	9.861	4.706
	18.449	13.677
Verminderd met het langlopende gedeelte	3.909	1.971
Kortlopend gedeelte	14.540	11.706

De boekwaarde van de overige schulden is nagenoeg gelijk aan de reële waarde.

In 'Lonen, salarissen en uitgestelde beloningscomponenten' is een bedrag van 48.000 euro opgenomen in verband met de eenmalige crisisheffing (zie toelichting 11 'Lonen en salarissen, sociale lasten en pensioenlasten' en 30 'Beloningen Raad van Bestuur').

In 'Overige schulden' is een bedrag van 5,1 miljoen euro opgenomen inzake de earn-out regeling met de verkopers van Benkis Interim Professionals en Benkis Training & Coaching. Hiervan heeft 3,9 miljoen euro een langlopend karakter. Voorts zijn in 'overige schulden' voornamelijk reserveringen opgenomen voor uit te keren bonussen, vakantiegeden en nog te ontvangen facturen.

25. Financiële risicobeheersing

Voor een gedetailleerde omschrijving van de financiële risicobeheersing door de Groep wordt verwezen naar toelichting 6 'Management van financiële risico's'.

Kredietrisico

Voor het kredietrisico wordt verwezen naar toelichting 19 en 20 ('Handels- en overige vorderingen' en 'Liquide middelen').

Valutarisico

DPA heeft geen activiteiten in andere valuta's dan de euro en loopt geen valutarisico's.

Liquiditeitsrisico

Hieronder volgen de contractuele looptijden van niet-afgeleide financiële verplichtingen, inclusief rentebetalingen.

Contractuele looptijden	Boekwaarde	Contractuele kasstroom	6 maanden of minder	6 - 12 maanden	1 - 2 jaar	2 - 5 jaar	Na 5 jaar
2012							
Niet-afgeleide financiële verplichtingen							
Rekening-courant kredieten banken	7.867	-7.867	-7.867				
Overige schulden, exclusief voorontvangen bedragen	16.373	-16.373	-16.373				
	24.240	-24.240	-24.240	-	-	-	-
2011							
Niet-afgeleide financiële verplichtingen							
Rekening-courant kredieten banken	5.869	-5.920	-5.920				
Overige schulden, exclusief voorontvangen bedragen	9.920	-9.920	-9.920				
	15.789	-15.840	-15.840	-	-	-	-

26. Niet in de balans opgenomen verplichtingen en activa

	31 december 2012	31 december 2011
Verplichtingen korter dan 1 jaar	3.940	3.586
Verplichtingen langer dan 1 jaar en korter dan 5 jaar	10.110	9.828
Verplichtingen langer dan 5 jaar	370	2.103
Totale verplichtingen	14.420	15.517
Verplichtingen korter dan 1 jaar	726	1.531
Verplichtingen langer dan 1 jaar en korter dan 5 jaar	1.332	2.388
Verplichtingen langer dan 5 jaar	32	154
Totale vorderingen	2.090	4.073
Garanties afgegeven aan derden	1.147	961

De verplichtingen betreffen nagenoeg uitsluitend huurcontracten van vestigingen en leasecontracten van auto's. De belangrijkste kenmerken van het huurcontract van het huidige en voormalige pand zijn:

- Looptijd tot en met maart 2018 c.q. februari 2013;
- Stilzwijgende verlenging met een termijn van 5 jaar c.q. tweemaal 5 jaar;
- De opzegtermijn bedraagt voor beide contracten 1 jaar;
- De directie van DPA heeft 20% korting op de huur tot 2018 onderhandeld. Deze korting wordt verrekend met de op kwartaalbasis te betalen huurlasten.

Het contract van het voormalig kantoorpand Malthusstraat in Amsterdam is opgezegd en eindigt per 1 maart 2013.

De vorderingen betreffen uitsluitend nog in rekening te brengen bedragen uit hoofde van onderhuur en leegstandscompensatie van het huidige en voormalige kantoorpand.

Er zijn geen andere garanties afgegeven dan die welke verbonden zijn met huurverplichtingen en aansprakelijkheidsverklaringen zoals bedoeld in artikel 2:403 BW (toelichting 42 'Niet in balans opgenomen verplichtingen en activa').

Claims: er lopen geen rechtszaken die materieel zijn van aard en waarin DPA partij is.

27. Verbonden partijen

NIG en haar dochtervennootschappen waren voor de acquisitie door DPA gehuisvest in panden die gehuurd werden van (vennootschappen van) de heer Winter en de heer Berten. Als onderdeel van de afspraken uit hoofde van de acquisitie van NIG is een belangrijk deel van de medewerkers van NIG verhuisd naar het pand van DPA in Amsterdam en zijn de huurovereenkomsten met (vennootschappen van) de heer Winter en de heer Berten ontbonden. Overeengekomen is dat de huurovereenkomst voor het pand aan de Parklaan 48 in Bussum, dat tegen een objectief vastgestelde marktconforme huurprijs van (de vennootschap van) de heer Winter is gehuurd, wordt gecontinueerd. In 2012 is uit hoofde van deze huurovereenkomst 219.332 euro aan huur betaald.

Op 12 januari 2012 heeft DPA 500.000 DPA-aandelen om niet retour ontvangen van de (vennootschappen van de) heer Winter en de heer Berten. Dit in verband met de in 2011 gemaakte herziene afspraken in de oorspronkelijke overnameovereenkomst. Voor een nadere uitleg wordt verwezen naar toelichting 21 'Eigen vermogen'.

Op 10 december heeft DPA een 25%-belang in DPA Engineering B.V. verkocht aan de business unit manager van DPA Engineering. De koopsom bedroeg 4.500 euro. Dit bedrag is in de vorm van een lening aan de business unit manager verstrekt. De rente op deze lening bedraagt 4% per jaar.

Toelichting op het geconsolideerd kasstroomoverzicht

(bedragen x duizend euro, tenzij anders aangegeven)

28. Toelichting op het geconsolideerd kasstroomoverzicht

Voor de meeste onderdelen uit het geconsolideerd kasstroomoverzicht is een verwijzing opgenomen naar de toelichting op het geconsolideerde overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten en de balans. Voor de overige materiële onderdelen is hieronder een overzicht opgenomen waaruit de aansluiting tussen het kasstroomoverzicht enerzijds en het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten en balans anderzijds blijkt.

Geldmiddelen en kasequivalenten

Ten behoeve van het kasstroomoverzicht omvatten de geldmiddelen en kasequivalenten de liquide middelen en kortlopende rentedragende schulden:

Geldmiddelen en kasequivalenten	31 december 2012	31 december 2011
Liquide middelen	2.312	498
Kortlopende rentedragende schulden	-7.867	-5.869
	-5.555	-5.371
Handels- en overige vorderingen		
Stand per 1 januari	14.133	8.201
Verworven in bedrijfscombinaties	1.686	6.648
Mutatie kasstroomoverzicht	-181	-716
Stand per 31 december	15.638	14.133
Crediteuren en overige schulden		
Stand per 1 januari	13.677	9.533
Verworven in bedrijfscombinaties	1.388	2.696
Toekomstige verplichtingen in verworven bedrijfscombinaties	4.804	
Mutatie kasstroomoverzicht	-1.420	1.448
Stand per 31 december	18.449	13.677
Voorzieningen		
Stand per 1 januari	4.149	3.998
Verworven in bedrijfscombinaties	-	2.000
Mutatie kasstroomoverzicht	-2.844	-1.849
Stand per 31 december	1.305	4.149
Verwerving van een onderneming (exclusief liquide middelen)		
Overgedragen vergoeding	4.236	23.203
Overgedragen eigen-vermogeninstrumenten	-321	-12.565
Verworven geldmiddelen	-176	2.554
Mutatie kasstroomoverzicht	3.739	13.192
Opbrengst uit de uitgifte van aandelenkapitaal		
Uitgegeven aandelen	4.070	30.430
Eigen-vermogensinstrumenten	-	-11.675
Voorwaardelijke vergoeding via eigen-vermogensinstrumenten	-	-890
Emissiekosten	-28	-315
Winstbelasting emissiekosten	-9	-100
Mutatie kasstroomoverzicht	4.033	17.450

Informatie per segment

(bedragen x duizend euro, tenzij anders aangegeven)

29. Segmentatie

De diensten van DPA worden aangeboden vanuit business units die functioneren als operationele segmenten. De rapportagesegmenten bestaan uit verschillende business units, die als gemeenschappelijk kenmerk de aard van specialisme, of hetzelfde type klant en marktbenadering hebben. De business units voorzien in de behoefte aan flexibel inzetbare professionals binnen verschillende markten en sectoren, en bieden tevens werving- & selectiediensten aan. De aggregatie van operationele segmenten resulteert in de volgende onderverdeling:

1. Finance, Banking & Insurance

Hierin zijn de volgende business units opgenomen: DPA Finance, DPA Banking Professionals, Benkis Interim Professionals, DPA Banking & Insurance, DPA Compliance en Benkis Training & Coaching. Dit zijn de vennootschappen die zich richten op financieel georiënteerde functies en op het bank- en verzekeringswezen.

2. IT Professionals

Hierin zijn de volgende business units opgenomen: DPA IT Infrastructure Solutions en GEOS. Beide organisaties richten zich op de detachering van IT-professionals.

3. Legal & Public

Hierin zijn de volgende business units opgenomen: DPA Supply Chain, DPA Legal, DPA Legal Services, DPA Spanish Professionals, DPA Human Resources, DPA Overheid, DPA Engineering, DPA Energy en DPA Onderwijs. Deze business units richten zich op de detachering van medewerkers in de publieke sector en voor logistieke, juridische en technische ondersteuning van organisaties op diverse terreinen.

Als gevolg van acquisities en het opstarten van nieuwe activiteiten zijn gedurende 2012 de segmenten uitgebreid met nieuwe business units. De op bankactiviteiten georiënteerde onderdelen Benkis Interim Professionals en Benkis Training & Coaching zijn toegevoegd aan het segment Finance, Banking & Insurance. DPA Onderwijs en DPA Energy richten zich voornamelijk op activiteiten in de publieke en semipublieke sector, en vormen onderdeel van het segment Legal & Public. DPA Spanish Professionals en DPA Human Resources richten zich naast activiteiten in de publieke en semipublieke sector op de private sector. Vanwege het geringe aantal opdrachten in 2012 heeft de directie besloten beide onderdelen vooralsnog onder te brengen in het segment Legal & Public.

Vanwege de mogelijke toekomstige uitbreiding van het aantal business units houdt de directie nauwlettend in de gaten of de gehanteerde segmentering recht doet aan de verschillende activiteiten. Als de omstandigheden daarom vragen, zal de directie de segmentering heroverwegen en eventueel aanpassen aan de veranderende situatie.

Netto-omzet	31 december 2012	31 december 2011
Finance, Banking & Insurance	32.180	18.340
IT Professionals	17.226	17.669
Legal & Public	15.720	14.247
	65.126	50.256
Brutowinst	2012	2011
Finance, Banking & Insurance	7.571	4.066
IT Professionals	3.219	3.362
Legal & Public	4.351	3.872
	15.141	11.300

Personeel	31 december 2012	31 december 2011
Finance, Banking & Insurance	425	226
IT Professionals	160	155
Legal & Public	254	138
	839	519

'Personeel' betreft het aantal directe en indirecte medewerkers per jaareinde, inclusief ingehuurd zelfstandige professionals.

Totale activa	2012
Finance, Banking & Insurance	7.395
IT Professionals	4.692
Legal & Public	3.956
Non-allocated corporate	2.580
	18.622

Verplichtingen	2012
Finance, Banking & Insurance	4.397
IT Professionals	3.136
Legal & Public	3.251
Non-allocated corporate	17.132
	27.916

Afschrijvingen	2012
Finance, Banking & Insurance	63
IT Professionals	19
Legal & Public	22
Non-allocated corporate	303
	408

Materiële baten en lasten	Reorganisatie- lasten	Impairment	StiPP lasten	Kosten emissie en overname
2012				
Finance, Banking & Insurance	206	-	-374	-
IT Professionals	128	-	-167	-
Legal & Public	454	-	-906	-
Non-allocated corporate	28	-	782	255
	816	-	-665	255
2011				
Finance, Banking & Insurance	462	-	140	-
IT Professionals	1.625	3.833	253	-
Legal & Public	-	1.583	107	-
	2.087	5.416	500	-

'Non-allocated corporate' betreft de vennootschappen DPA Group N.V., DPA Beheer B.V., DPA Nederland B.V. en Nederlandse Interim Group B.V. Vanuit deze vennootschappen worden geen commerciële activiteiten uitgevoerd. Zij vormen derhalve geen onderdeel van een van de segmenten.

Tot 2012 werden afschrijvingen op immateriële en materiële activa, de totale activa en de investeringen in immateriële en materiële activa intern niet op segmentbasis gerapporteerd. Om deze reden zijn de vergelijkende aansluitingen naar de segmenten betreffende 2011 voor deze onderdelen niet opgenomen.

Zoals vermeld in toelichting 17 'Immateriële activa' is er geen bijzondere waardevermindering ten laste van het resultaat gebracht (bijzondere waardevermindering 2011: 5.416.000 euro toerekenbaar aan IT Professionals en Legal & Public).

Aansluiting van de gerapporteerde brutowinst van de segmenten naar het resultaat voor winstbelastingen is als volgt:

	31 december 2012	31 december 2011
Brutowinst segmenten	15.141	11.300
Niet toegekende bedragen:		
Overige bedrijfskosten	-13.252	-24.622
Financiële baten en lasten	-372	-347
Resultaat voor winstbelastingen	1.517	-13.669

Beloningen bestuurders en commissarissen

(bedragen x duizend euro, tenzij anders aangegeven)

30. Beloningen Raad van Bestuur

De volgende aan de beloning van de leden van de Raad van Bestuur gerelateerde bedragen zijn opgenomen in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten in 2012 en 2011:

Beloningen bestuursleden	H.R.G. Winter		O.O. Berten		Totaal	
	2012	2011	2012	2011	2012	2011
Periodiek betaalde beloningen	259	132	259	132	518	264
Pensioenrechten	31	23	31	23	62	46
Winstdelingen en bonusbetalingen	125	75	125	75	250	150
Crisisheffing	18	-	23	-	41	-
	433	230	438	230	871	460

Beloningen voormalige bestuursleden	M.J. Delwel		M.L.J. Boodie		R.A.M.R. van der Hoek		Totaal	
	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011
Periodiek betaalde beloningen	-	142	-	129	-	-	-	271
Pensioenrechten	-	25	-	22	-	-	-	47
Uitkeringen bij beëindiging dienstverband	-	67	-	194	-	38	-	299
Winstdelingen en bonusbetalingen	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	234	-	345	-	38	-	617

De Groep heeft geen leningen of garanties afgegeven aan de leden van de Raad van Bestuur. De beloning in 2011 voor de heren Winter en Berten betreft een periode van 8 maanden. De Groep heeft een vordering van 0,3 miljoen euro (2011: 1,3 miljoen euro) op de voormalige aandeelhouders van NIG, de heren Winter en Berten (zie toelichting 19 'Handels- en overige vorderingen').

Met ingang van 18 juli 2012 is de 'Wet uitwerking fiscale maatregelen Begrotingsakkoord 2013' in werking getreden. In deze wet is bepaald dat een aantal belastingwetten met ingang van 1 januari 2013 wordt gewijzigd. Eén van de wijzigingen is dat werkgevers in 2013 een eenmalige crisisheffing moeten betalen van 16% over het loon uit tegenwoordige dienstbetrekking (inclusief bonus) dat zij in 2012 aan een medewerker hebben betaald, voor zover dat loon hoger was dan 150.000 euro. In dat kader is een crisisheffing van 41.000 euro opgenomen, die als kortlopende schuldverplichting in 'Overige schulden' is opgenomen (toelichting 24). Voor de crisisheffing die betrekking heeft op de overige medewerkers wordt verwezen naar toelichting 11 'Lonen en salarissen, sociale lasten en pensioenlasten'.

Uit hoofde van de koop van het minderheidsbelang in DPA Supply Chain People B.V is met de heer Boodie een earn-out regeling overeengekomen. Voor een toelichting inzake de afhandeling van deze regeling wordt verwezen naar toelichting 11 'Lonen en salarissen, sociale lasten en pensioenlasten'.

Voor de huidige leden van de Raad van Bestuur zijn de volgende (variabele) bonusafspraken gemaakt:

- Maximaal 100% van het vaste jaarsalaris;
- 80% van de kortetermijnbonus is gekoppeld aan het behalen van de jaarlijkse EBITDA-taakstelling;
- 20% van de kortetermijnbonus is gekoppeld aan het behalen van enkele specifiek overeengekomen - kwantitatieve en/of kwalitatieve - doelstellingen;
- De bonus wordt geheel uitgekeerd als brutosalaris.

Enkelvoudige jaarrekening 2012

Voorwaardelijke vergoeding uit hoofde van overname NIG

Aantal 1 januari 2011	H.R.G. Winter	O.O. Berten	Uitoefenprijs	Vervaldatum	Aandelenkoers op toekenningsdatum ⁽¹⁾
	Aantal (x 1.000)	Aantal (x 1.000)			
Voorwaardelijke opties verstrekt op 27 april 2011 (serie 2013)	1.500	1.500	3,00	2016	0,89
Voorwaardelijke opties verstrekt op 27 april 2011 (serie 2014)	1.000	1.000	3,00	2017	0,89
Aantal 31 december 2011	2.500	2.500			

Gedurende 2012 hebben er geen mutaties plaatsgevonden.

⁽¹⁾Als gevolg van wijzigingen in de oorspronkelijke overnameovereenkomst is de reële waarde gebaseerd op de aandelenkoers d.d. 28 november 2011

De looptijd van de voorwaardelijke opties is drie jaar plus 4 weken na vaststelling van de jaarrekening van DPA over 2013 respectievelijk 2014. Iedere optie geeft recht op één aandeel DPA Group N.V.

De heren Winter en Berten, respectievelijk hun vennootschappen, hebben uit hoofde van de overname van NIG door DPA, een voorwaardelijke vergoeding via opties op eigen-vermogensinstrumenten verkregen. Deze voorwaardelijke vergoeding heeft betrekking op verstrekte opties op in totaal vijf miljoen aandelen. Drie miljoen opties op aandelen worden definitief bij het realiseren van de overeengekomen omzet en EBITDA-doelstellingen over 2013. Twee miljoen opties op aandelen worden definitief bij het realiseren van de overeengekomen omzet- en EBITDA-doelstellingen over 2014. Gezien de verhouding tussen de koers op toekenningsdatum en de uitoefenprijs van de opties op aandelen, de onderliggende volatiliteit en rentestand is de reële waarde, bepaald op basis van een algemeen aanvaard optiewaarderingsmodel, niet materieel.

Het remuneratieverslag over 2012 is gepubliceerd op www.dpa.nl.

31. Beloningen Raad van Commissarissen

De volgende aan de beloning aan de leden van de Raad van Commissarissen gerelateerde bedragen zijn opgenomen in het overzicht van gerealiseerde en niet-gerealiseerde resultaten 2012 en 2011:

Beloningen leden Raad van Commissarissen	R. Icke		D. Lindenberg		Totaal	
	2012	2011	2012	2011	2012	2011
Periodiek betaalde beloningen	40	40	30	30	70	70
Winstdelingen en bonusbetalingen	-	-	-	-	-	-
	40	40	30	30	70	70

DPA Group heeft geen leningen of garanties afgegeven aan leden van de Raad van Commissarissen.

Enkelvoudige balans per 31 december 2012

Enkelvoudige balans per 31 december 2012 (vóór resultaatbestemming)

x duizend euro	Toelichting	31 december 2012	31 december 2011
Activa			
Immateriële activa	33	37.473	28.608
Financiële vaste activa	34	25.843	22.454
Vaste activa		63.316	51.062
Handels- en overige vorderingen	35	303	1.307
Liquide middelen	36	130	4.493
Vlottende activa		433	5.800
Totaal activa		63.749	56.862
Passiva			
Geplaatst kapitaal	41	4.548	4.178
Agio	41	72.843	68.858
Algemene reserve	41	-40.316	-28.826
Onverdeeld resultaat	41, 37	1.164	-11.490
Eigen vermogen	41	38.239	32.720
Langlopende verplichtingen	38	-	-
Kortlopende verplichtingen	39	25.510	24.142
Totaal passiva		63.479	56.862

Enkelvoudige winst- en verliesrekening

Enkelvoudig winst- en verliesrekening over het boekjaar eindigend op 31 december 2012

x duizend euro	Toelichting	2012	2011
Resultaat uit deelnemingen na belastingen	37	3.404	-2.751
Overige baten en lasten na belasting		-2.240	-8.739
Resultaat na belastingen		1.164	-11.490

Toelichting op de enkelvoudige balans en winst- en verliesrekening

(bedragen x duizend euro, tenzij anders aangegeven)

32. Algemeen

Grondslagen voor het opstellen van de enkelvoudige jaarrekening

De enkelvoudige jaarrekening van de vennootschap wordt opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de door artikel 2:362 lid 8 BW geboden mogelijkheid om in de enkelvoudige jaarrekening de grondslagen van waardering en resultaatbepaling (waaronder begrepen de grondslagen voor presentatie van financiële instrumenten als eigen of vreemd vermogen) toe te passen die in de geconsolideerde jaarrekening worden gehanteerd.

De deelnemingen worden gewaardeerd tegen nettovermogenswaarde op basis van de waarderingsgrondslagen voor activa en verplichtingen zoals vermeld in de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening.

De enkelvoudige jaarrekening maakt deel uit van de jaarrekening 2012 van DPA Group N.V. Ten aanzien van de enkelvoudige winst- en verliesrekening is gebruik gemaakt van de vrijstelling in gevolge artikel 2:402 Boek 2 BW.

Grondslagen van waardering en van resultaatbepaling

De grondslagen van waardering en resultaatbepaling voor de enkelvoudige jaarrekening zijn gelijk aan die voor de geconsolideerde jaarrekening met uitzondering van de waardering van de deelnemingen. Als geen nadere grondslagen vermeld zijn, wordt verwezen naar de vermelde grondslagen in de geconsolideerde jaarrekening. Een overzicht van de waarderingsgrondslagen is opgenomen in toelichting 2 en 3 op de geconsolideerde jaarrekening.

Het aandeel in het resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen omvat het aandeel van de Vennootschap in de resultaten van deze deelnemingen. Resultaten op transacties, waarbij overdracht van activa en passiva tussen de Vennootschap en haar deelnemingen en tussen deelnemingen onderling heeft plaatsgevonden, zijn niet verwerkt voor zover deze als niet gerealiseerd kunnen worden beschouwd.

33. Immateriële activa

Voor het verloop en de nadere toelichting van de goodwill in 2012 wordt verwezen naar toelichting 17 'Immateriële activa'.

34. Financiële vaste activa

Deelnemingen in dochterondernemingen

Deelnemingen in dochterondernemingen en andere maatschappijen waarover de vennootschap overheersende zeggenschap kan uitoefenen of de centrale leiding heeft, worden gewaardeerd op de nettovermogenswaarde. De nettovermogenswaarde wordt bepaald door de activa, voorzieningen en schulden te waarderen en het resultaat te berekenen volgens de grondslagen die worden gehanteerd in de geconsolideerde jaarrekening.

Deelnemingen; verwerking van verliezen

Als het aandeel van aan de vennootschap toerekenbare verliezen de boekwaarde van de deelneming (inclusief separaat gepresenteerde goodwill en overige niet door zekerheden gedekte vorderingen) overschrijdt, worden de verdere verliezen niet meer verwerkt, tenzij door de vennootschap zekerheden zijn gesteld ten behoeve van de deelneming of verplichtingen zijn aangegaan of betalingen namens de deelneming zijn verricht. In dat geval wordt door de vennootschap een voorziening opgenomen voor dergelijke verplichtingen.

Deelnemingen; verwerking van ongerealiseerde resultaten

Resultaten op transacties tussen de vennootschap en de deelnemingen worden geëlimineerd naar rato van het belang van de vennootschap in deze deelnemingen voor zover deze resultaten niet door transacties met derden zijn gerealiseerd. Verliezen worden niet geëlimineerd als de transactie met een deelneming aantoont dat sprake is van een bijzondere waardevermindering van een actief.

Een overzicht van het verloop in 2012 en 2011 van de financiële vaste activa bestaande uit deelnemingen in dochterondernemingen en uitgestelde belastingvorderingen is opgenomen in onderstaande opstelling:

Financiële vaste activa	31 december 2012	31 december 2011
Deelnemingen	22.305	17.417
Uitgestelde belastingvorderingen	3.538	5.037
	25.843	22.454

Het verloop van de deelnemingen is als volgt:

	2012	2011
Boekwaarde 1 januari	17.417	19.161
Investerings- en desinvesteringen	272	1.007
Resultaat	4.616	-2.751
Boekwaarde 31 december	22.305	17.417

35. Handels- en overige vorderingen

	31 december 2012	31 december 2011
Overige belastingen en premies sociale verzekeringen	-	-
Overige vorderingen	303	1.307
	303	1.307

De looptijd van de vorderingen is minder dan één jaar. Onder de overige vorderingen is voor 0,3 miljoen euro aan vorderingen begrepen op de verkopers van NIG (2011: 1,3 miljoen).

36. Liquide middelen

	31 december 2012	31 december 2011
Kas- en banksaldi	130	4.493

37. Algemene reserve

In de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 26 april 2012 is de resultaatbestemming over 2011 als volgt vastgesteld:

Resultaatbestemming 2011

Ten laste van de agioreserve	-
Ten laste van de algemene reserve	-11.490
Resultaat na belasting	-11.490

Dividend 2012

In 2012 is geen dividend uitgekeerd.

Eigen aandelen

Met inachtneming van de wettelijke kapitaalbeschermingsregels ex artikel 2:207 BW zijn ultimo 2012 500.000 aandelen (2011: 0 aandelen) van nominaal 0,10 euro door de vennootschap verkregen. Voor een toelichting wordt verwezen naar toelichting 27 'Verbonden partijen'. Hiervan zijn 350.000 aandelen aangewend als onderdeel van de koopsom van Benkis Interim Professionals. Per saldo resteert een aantal om-niet verkregen aandelen in portefeuille van 150.000.

38. Langlopende verplichtingen

	31 december 2012	31 december 2011
Stand per 1 januari	-	2.472
Verkregen	-	-
Afgelost	-	-2.472
Stand per 31 december	-	-

De vennootschap heeft ultimo 2012 geen langlopende verplichtingen.

39. Kortlopende verplichtingen

	31 december 2012	31 december 2011
Crediteuren	77	139
Rekening-courant verhoudingen dochterondernemingen	18.866	19.058
Voorziening deelnemingen	1.212	-
Belastingenschulden	-	425
Overige schulden kortlopend	1.446	4.520
Overige schulden langlopend	3.909	-
Totaal	25.510	24.142

Voorziening deelnemingen betreft de negatieve netto vermogenswaarde van de deelnemingen met een negatief eigen vermogen. De vennootschap is voornemens om voor een of enkele deelnemingen met een negatief eigen vermogen het vermogen aan te zuiveren tot een positief saldo.

40. Werknemers

Gedurende 2012 waren bij de rechtspersoon geen werknemers in dienst (2011: twee).

41. Mutatieoverzicht van het eigen vermogen

	Geplaatst aandelen-kapitaal	Agio	Andere wettelijke reserves	Algemene reserve	Overdeeld resultaat	Totaal eigen vermogen
Stand per 1 januari 2011	1.776	40.735	-	-23.466	-5.360	13.685
Resultaatbestemming 2010				-5.360	5.360	
Resultaat boekjaar					-11.490	-11.490
Uitgifte gewone aandelen	2.391	28.039				30.430
Op aandelen gebaseerde betalingen	11	399				410
Emissiekosten		-315				-315
Stand per 31 december 2011	4.178	68.858	-	-28.826	-11.490	32.720
Stand per 1 januari 2012	4.178	68.858	-	-28.826	-11.490	32.720
Resultaatbestemming 2011				-11.490	11.490	
Totaalresultaat					1.164	1.164
Uitgifte gewone aandelen	370	3.700				4.070
Op aandelen gebaseerde betalingen		322				322
Emissiekosten		-37				-37
Stand per 31 december 2012	4.548	72.843	-	-40.316	1.164	38.239

42. Niet in de balans opgenomen verplichtingen en activa

Hoofdelijke aansprakelijkheid en garanties

Door de vennootschap is ten behoeve van de volgende in de consolidatie betrokken dochterondernemingen een aansprakelijkheidsstelling afgegeven zoals bedoeld in artikel 2: 403 BW: DPA Beheer B.V., DPA Nederland B.V., Nederlandse Interim Groep B.V., GEOS IT Professionals B.V., DPA Supply Chain People B.V. en DPA Banking & Insurance B.V.

Fiscale eenheid

De vennootschap vormt met de volgende deelnemingen een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting:

- DPA Beheer B.V.
- DPA Nederland B.V.
- GEOS IT Professionals B.V.
- DPA Supply Chain People B.V.
- DPA IT B.V.
- DPA Finance B.V.
- DPA Human Resources B.V.
- DPA Onderwijs B.V.
- DPA Banking Professionals B.V.
- DPA Engineering Zware Industrie B.V.
- DPA Spanish Professionals B.V.
- DPA Engineering B.V.
- Nederlandse Interim Groep B.V.
- DPA Banking & Insurance B.V.
- DPA Compliance B.V.
- DPA Overheid B.V.
- DPA Legal B.V.
- Benkis Interim Professionals B.V.
- Benkis Training & Coaching B.V.
- Conink Consultants B.V.

Op grond van de standaardvoorwaarden zijn de vennootschap en de met haar gevoegde dochterondernemingen ieder hoofdelijk aansprakelijk voor ter zake door de combinatie verschuldigde belasting.

In de jaarrekening van dochtervennootschappen wordt een belastinglast berekend op basis van het behaalde commerciële resultaat. Door DPA Group N.V. wordt met de dochtervennootschappen afgerekend op basis van het commerciële resultaat van de dochter.

Overige garanties

De vennootschap heeft zich samen met al haar huidige en toekomstige directe en indirecte (dochter)vennootschappen hoofdelijk aansprakelijk gesteld voor het nakomen van de verplichtingen uit hoofde van de leningsovereenkomst met Rabobank.

43. Transacties met verbonden partijen

Alle maatschappijen in de Groep worden beschouwd als verbonden partijen. Verwezen wordt tevens naar toelichting 28 van de geconsolideerde jaarrekening.

Bezoldiging van bestuurders en commissarissen

De bezoldigingen die in het boekjaar ten laste van de Vennootschap en groepsmaatschappijen is gekomen voor (voormalige) bestuurders en (voormalige) commissarissen is toegelicht in toelichting 30 en 31 van de geconsolideerde jaarrekening.

De Vennootschap staat aan het hoofd van de Groep en heeft de volgende directe kapitaalbelangen:

Naam	Vestigingsplaats	Aandeel
DPA Beheer B.V.	Amsterdam	100%
DPA Nederland B.V.	Amsterdam	100%
GEOS IT Professionals B.V.	Amsterdam	100%
DPA Supply Chain People B.V.	Amsterdam	100%
DPA IT B.V.	Amsterdam	100%
DPA Finance B.V.	Amsterdam	100%
DPA Human Resources B.V.	Amsterdam	100%
DPA Onderwijs B.V.	Amsterdam	100%
DPA Banking Professionals B.V.	Amsterdam	100%
DPA Engineering Zware Industrie B.V.	Amsterdam	100%
DPA Spanish Professionals B.V.	Amsterdam	100%
DPA Engineering B.V.	Amsterdam	75%
Nederlandse Interim Groep B.V.	Bussum	100%
DPA Banking & Insurance B.V.	Amsterdam	100%
DPA Compliance B.V.	Bussum	100%
DPA Overheid B.V.	Bussum	100%
DPA Legal B.V.	Bussum	100%
Benkis Interim Professionals B.V.	Zwolle	100%
Benkis Training & Coaching B.V.	Zwolle	100%
Conink Consultants B.V.	Zwolle	100%

44. Honoraria van de accountant

De volgende honoraria van Deloitte en KPMG zijn opgenomen in de winst- en verliesrekening van respectievelijk 2012 en 2011:

	2012			2011		
	Deloitte Accountants	Overig Deloitte netwerk	Deloitte totaal	KPMG Accountants	Overig KPMG netwerk	KPMG totaal
Controle geconsolideerde jaarrekening	90		90	68		68
Adviesdiensten op fiscaal terrein			-	3		3
Andere niet-controlediensten		124	124	12		12
Totaal	90	124	214	83		83

Overige gegevens

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de algemene vergadering van DPA Group N.V.

Verklaring betreffende de jaarrekening

Wij hebben de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening 2012 van DPA Group N.V. te Amsterdam gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde en de enkelvoudige jaarrekening. De geconsolideerde jaarrekening bestaat uit het geconsolideerd overzicht van gerealiseerde en niet gerealiseerde resultaten over het boekjaar eindigend op 31 december 2012, de geconsolideerde balans per 31 december 2012, het geconsolideerd kasstroomoverzicht en het geconsolideerd overzicht van mutaties in het eigen vermogen over 2012 en de toelichting waarin opgenomen een overzicht van de belangrijke grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen. De enkelvoudige jaarrekening bestaat uit de enkelvoudige balans per 31 december 2012 en de enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2012 met de toelichting, waarin opgenomen een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

Verantwoordelijkheid van het bestuur

Het bestuur van de vennootschap is verantwoordelijk voor het opmaken van de jaarrekening die het vermogen en het resultaat getrouw dient weer te geven in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie en met Titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW), alsmede voor het opstellen van het verslag van de raad van bestuur in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW. Het bestuur is tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing als zij noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

Verantwoordelijkheid van de accountant

Onze verantwoordelijkheid is het geven van een oordeel over de jaarrekening op basis van onze controle. Wij hebben onze controle verricht in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder de Nederlandse controlestandaarden. Dit vereist dat wij voldoen aan de voor ons geldende ethische voorschriften en dat wij onze controle zodanig plannen en uitvoeren dat een redelijke mate van zekerheid wordt verkregen dat de jaarrekening geen afwijking van materieel belang bevat.

Een controle omvat het uitvoeren van werkzaamheden ter verkrijging van controle-informatie over de bedragen en de toelichtingen in de jaarrekening. De geselecteerde werkzaamheden zijn afhankelijk van de door de accountant toegepaste oordeelsvorming, met inbegrip van het inschatten van de risico's dat de jaarrekening een afwijking van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten. Bij het maken van deze risico-inschattingen neemt de accountant de interne beheersing in aanmerking die relevant is voor het opmaken van de jaarrekening en voor het getrouwe beeld daarvan, gericht op het opzetten van controlewerkzaamheden die passend zijn in de omstandigheden. Deze risico-inschattingen hebben echter niet tot doel een oordeel tot uitdrukking te brengen over de effectiviteit van de interne beheersing van de vennootschap. Een controle omvat tevens het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en van de redelijkheid van de door het bestuur van de vennootschap gemaakte schattingen, alsmede een evaluatie van het algehele beeld van de jaarrekening.

Wij zijn van mening dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is om een onderbouwing voor ons oordeel te bieden.

Oordeel betreffende de geconsolideerde jaarrekening

Naar ons oordeel geeft de geconsolideerde jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van DPA Group N.V. per 31 december 2012 en van het resultaat en de kasstromen over 2012 in overeenstemming met International Financial Reporting Standards zoals aanvaard binnen de Europese Unie en Titel 9 Boek 2 BW.

Oordeel betreffende de enkelvoudige jaarrekening

Naar ons oordeel geeft de enkelvoudige jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van DPA Group N.V. per 31 december 2012 en van het resultaat over 2012 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

Verklaring betreffende overige bij of krachtens de wet gestelde eisen

Ingevolge artikel 2:393 lid 5 onder e en f BW vermelden wij dat ons geen tekortkomingen zijn gebleken naar aanleiding van het onderzoek of het verslag van de raad van bestuur (pagina 14 tot en met 45), voor zover wij dat kunnen beoordelen, overeenkomstig Titel 9 Boek 2 BW is opgesteld, en of de in artikel 2:392 lid 1 onder b tot en met h BW vereiste gegevens zijn toegevoegd. Tevens vermelden wij dat het verslag van de raad van bestuur, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening zoals vereist in artikel 2:391 lid 4 BW.

Arnhem, 11 maart 2013

Deloitte Accountants B.V.

Was getekend: drs. M. B. Hengeveld RA

Statutaire regeling betreffende de winstbestemming

Ingevolge de statuten van de vennootschap staat de winst ter beschikking van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders, met dien verstande dat de vennootschap slechts winst kan uitkeren voor zover het eigen vermogen groter is dan het gestorte en opgevraagde deel van het kapitaal, vermeerderd met de reserves die krachtens de wet of statuten moeten worden aangehouden.

Bestemming van het resultaat over het boekjaar

Het resultaat over het boekjaar 2012 ter grootte van 1.164.223 euro wordt toegevoegd aan de algemene reserves.

Adresgegevens

DPA Group N.V.
Gatwickstraat 11, 1043 GL Amsterdam
Postbus 9396, 1006 AJ Amsterdam
Telefoon: 020 515 15 55
Fax: 020 515 15 51
Mail: info@dpa.nl
www.dpa.nl

Overige kantoren

Bussum:
Parklaan 48, 1405 GR Bussum
Telefoon: 035 625 05 05

Eindhoven:
Science Park Eindhoven 5216, 5692 EG Son
Telefoon: 040 290 03 73

Rotterdam:
Gebouw de Coopvaart
Blaak 502, 3011 TA Rotterdam
Telefoon: 010 403 16 80

Zoetermeer:
Röntgenlaan 1, 2719 DX Zoetermeer
Telefoon: 040 290 03 73

Zwolle:
Dr. van Lookeren Campagneweg 1a, 8025 BX Zwolle
Telefoon: 038 760 00 35

Colofon

Begeleiding en redactie: C&V communicatie, Caroline Jooren
Vormgeving: Phidesign, Inge Hattuma
Fotografie: Hermien Lam Fotografie
Drukwerk: Drukkerij Imprimo

Dit verslag is gedrukt op FSC-gecertificeerd papier.